

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PLAN ESTRATÉGICO GENERAL QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DEL
DESARROLLO LOCAL PARA EL PERIODO 2013-2022 APLICABLE A LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT EN EL DEPARTAMENTO DE
SONSONATE, EL SALVADOR."

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

BENÍTEZ, YAMILET ESMERALDA

DERAS MÉNDEZ, EDWIN ARTURO

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lobo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavala de Amaya

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. María de la Cruz Fuentes de Campos

AGOSTO 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADACECIMIENTOS

Agradezco a Diosito, quién ha iluminado mi camino y me ha dado la fuerza para luchar, la energía para continuar y la sabiduría para vencer los obstáculos, logrando de esta forma, terminar mi carrera y poder desarrollar el trabajo de graduación.

A mi querida mamá, Josefina Benítez por haber sembrado la semilla, ese deseo de superación constante y el apoyo moral para no desmayar por difícil que fuera la situación, También a Sonia Velásquez por haberme apoyado en el inicio de mi carrera y haber creído en mi potencial.

Y a todas aquellas personas que siempre han estado a mi lado y de una forma u otra han contribuido para la formación académica en ésta etapa de mi vida: compañeros, amigos, catedráticos, personal de la alcaldía y Lic. María de la Cruz de Campos, por su empeño y tiempo dedicado.

Yamilet Benítez

A DIOS todo poderoso por haberme guiado siempre, dándome la fortaleza, la fe, y por no permitir que renunciara en ningún momento a terminar mis estudios.

A mi familia, a mi difunta abuela Virginia Méndez que siempre me brindó todo su amor, apoyo y comprensión, a mi madre Ana Alicia Méndez por dedicar su vida a mi bienestar y a mi hermano William Gómez por darme su ayuda y su tiempo en los momentos en que más lo necesitaba.

A mis amigos Engie González que me acompañó durante muchos años en esta travesía, a Lorena Elías quien me motivó en los últimos años para culminar mi carrera, a Yamilet por la oportunidad brindada, Licda. De Campos por su apoyo, a los amigos, jefes que me brindaron su ayuda, muchas gracias.

Edwin Deras

ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
RESUMEN.....	iv
INTRODUCCION.....	vi
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT, FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS PARA ADECUAR EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL A LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.....	1
A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	3
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	4
4. MARCO LEGAL DE LA INSTITUCIÓN.....	5
B. GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL DE LA ALCALDIA DE CUISNAHUAT EN SONSONATE.	13
1. ANTECEDENTES.....	13
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	13
C. GENERALIDADES DEL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL.....	14
1. FUENTES DE EMPLEO.....	14
2. PROCESOS	15
3. EJES DEL PROGRAMA.....	15
D. FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO GENERAL.....	15
1. CONCEPTOS GENERALES.....	15
E. MÚLTIPLES INTERPRETACIONES DE ESTRATEGIA.....	18
1. IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA.....	20
2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	21
3. GESTIÓN.....	21
4. ADMINISTRACIÓN.....	22

5.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	23
6.	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
F.	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MÁS DETALLADO:.....	24
1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.	ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
3.	CONTROL ESTRATÉGICO.....	29
A.	REVISIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO.....	31
B.	REVISIÓN DEL AMBIENTE INTERNO.....	32
4.	DIRECCION ESTRATEGICA	32
5.	GUÍAS DE ACCIÓN.....	33
6.	FORTALECIMIENTO.....	33
7.	DESARROLLO.....	34
G.	PLAN ESTRATÉGICO GENERAL.....	35
H.	CONCLUSIONES.....	42
I.	RECOMENDACIONES.....	43
	CAPÍTULO II	44
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL SOBRE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATEGICO GENERAL QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL PARA EL PERIODO 2013-2022 APLICABLE A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.	44
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	44
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
2.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	52
4.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	53
5.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA.....	54
6.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
D.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	57

E.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA NECESIDAD DE UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DE LA ALCALDÍA DE CUISNAHUAT.	59
F.	PLANES	67
G.	ESTRATEGIAS GENERALES	67
H.	CONCLUSIONES.....	68
I.	RECOMENDACIONES.....	69
	CAPITULO III.....	70
	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO GENERAL QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL PARA EL PERIODO 2013-2022, APLICABLE A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE, EL SALVADOR.	70
A.	INTRODUCCIÓN.....	70
B.	JUSTIFICACIÓN	71
C.	OBJETIVOS.....	72
D.	MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO	72
E.	ORGANIGRAMA	75
F.	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	76
G.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ F.O.D.A.	78
H.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT.	82
I.	POLÍTICAS	83
J.	METAS.....	84
K.	PRESUPUESTO.....	85
L.	FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL.	87
M.	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	100
N.	CONCLUSIONES.....	103
O.	RECOMENDACIONES.....	104
P.	BIBLIOGRAFÍA.....	105

RESUMEN

La alcaldía Municipal de Cuisnahuat, es una institución jurídica, así la reconoce el Estado Salvadoreño, la cual está ubicada en barrio el centro, avenida Francisco Gavidia municipio de Cuisnahuat, departamento de Sonsonate, el cual es catalogado como un Municipio de extrema pobreza en El Salvador.

Motivo, que impulsó al grupo investigador a elegir a la alcaldía Municipal de Cuisnahuat, como el lugar de investigación; luego con las elecciones de marzo del año 2012, hubo cambio de gobierno municipal, a partir del 1° de mayo del año 2012, dirigido por el Partido Frente Farabundo Martí Para la Liberación Nacional (FMLN), surge la necesidad, que la alcaldía disponga de una herramienta administrativa, que muestre las directrices estratégicas en apoyo a la nueva gestión municipal.

La investigación, se orienta al diseño de un plan estratégico general que permita el fortalecimiento del desarrollo local para el periodo 2013-2022, aplicado a la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat, en el departamento de Sonsonate.

Inicialmente, se muestran aspectos teóricos relacionados al tema en estudio, retomados de fuentes bibliográficas, luego se desarrolla el trabajo de campo, en la cual fue necesario hacer

uso del método científico, métodos auxiliares como el analítico y deductivo con sus respectivas técnicas se complementó dicha investigación, ya que permitió hacerla de forma más objetiva, tomando como base la teoría y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, posteriormente se realizó un diagnóstico sobre la situación administrativa existente en la alcaldía, donde se analizaron las variables. Las cuales sirvieron como insumo para determinar la necesidad de construir e implementar un plan estratégico en la alcaldía Municipal de Cuisnahuat.

El Plan Estratégico, es el motor que da las directrices a las empresas de éxito en la actualidad por lo cual es indispensable en la alcaldía de Cuisnahuat, para contribuir al desarrollo local y lograr un crecimiento autosostenible de las comunidades que integran la municipalidad.

INTRODUCCION

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

Un plan estratégico general aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat, ha sido elaborado con la participación decisiva de los diferentes actores sociales y económicos, ya que es un compromiso adquirido para este gobierno municipal de Cuisnahuat, quien está en toda la disposición de desarrollar la herramienta de gestión administrativa.

Con el firme propósito de cumplir con las demandas de la población, que están contenidas en el plan estratégico general para el año 2013-2022, el Plan Estratégico permitirá el fortalecimiento del desarrollo local, para lo cual se vuelve necesario presentar un marco teórico de referencia del plan estratégico, conceptos generales del plan estratégico, antecedentes del municipio de Cuisnahuat e información general de la alcaldía municipal de Cuisnahuat, conclusiones, recomendaciones y su respectiva bibliografía.

El capítulo I se elaboró con el objetivo de presentar una herramienta que sirva como guía a la alcaldía de Cuisnahuat

para mejorar sus procesos administrativos y gerenciales tomando de base la teoría, para facilitarle la implementación del plan estratégico que se desarrolla más adelante.

Es importante mencionar que, en el capítulo II, se describe la forma que se llevó a cabo la investigación de campo y fuentes de recolección de información, en la cual se destacan el cuestionario y la entrevista. Por otra parte se muestran los instrumentos y técnicas sobre la metodología utilizada, también se presenta el diagnóstico de la situación actual de la alcaldía municipal de Cuisnahuat.

Además los resultados obtenidos de dicha investigación, muestran que la Alcaldía no cuenta con un Plan Estratégico General, que sirva de guía al personal para el desarrollo de sus actividades en la Institución, identificando además, que los recursos no están bien distribuidos, y no cuenta con herramientas técnico-administrativas por lo cual, se necesita tomar en cuenta estas variables para la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a las necesidades de la alcaldía.

Finalmente en el capítulo III, se hace la propuesta de un plan estratégico general que ha sido elaborado a la alcaldía Municipal de Cuisnahuat, para contribuir al fortalecimiento del desarrollo local del municipio, la cual consiste en la creación de la filosofía institucional, establecimiento de objetivos, estrategias, presupuesto y su respectivo plan de implementación para que se ejecute con éxito.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT, FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS ESTRATEGIAS PARA ADECUAR EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL A LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT, DEPARTAMENTO DE SONSONATE

A. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.

1. ANTECEDENTES

De acuerdo con la Constitución de la República de El Salvador Decreto N. 38, Tomo 281 de fecha 15 de Diciembre del año de 1983 y de origen constituyente, el territorio de la república está dividido en departamentos, cuyo número será fijado por la ley, y en cada uno de ellos habrá un gobernador nombrado por el órgano ejecutivo. Así mismo, menciona que, para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios que estarán regidos por Concejos, formado por un alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población.¹

Por otra parte, se desconoce la fecha de creación de la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat, no se tiene registrada su historia y los actuales funcionarios no conocen mucho de la historia de la Institución. Como contexto la documentación

¹ Constitución de la república de El Salvador decreto N 38 capítulo VI Sección II Art.202, 203,204 y 206

procede de las secciones de la Alcaldía, el Registro Familiar, Catastro, Contabilidad, Gerencia o Administración y de la Oficina del Alcalde y del Síndico.²

La información general que se obtuvo de parte de las autoridades administrativas actuales de la alcaldía, fue por medio de una entrevista previa y muestra los siguientes datos.

La alcaldía de Cuisnahuat estuvo gobernada por el partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) Y posteriormente por el Partido de Conciliación Nacional (PCN), el período 2012-2015 es la primera vez que dicha alcaldía es gobernada por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), sin coalición con alguna otra entidad partidaria.

Por otra parte la alcaldía no cuenta con controles efectivos en el desarrollo de sus actividades normales, lo cual es imprescindible para una gestión administrativa de éxito. Además considerando que la alcaldía cuenta con un presupuesto limitado en opinión de la alcaldesa.

No existen Planes de desarrollo local bien estructurados para poder hacerlos efectivos y que sean desarrollados en el menor tiempo posible y de la forma que se espera para beneficio de sus habitantes. Lo cual produce ineficiencia en la gestión de recursos en la alcaldía.

La comunicación no se maneja de forma efectiva, ya que existen diferencias de opinión en su concejo municipal, lo

²<http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/fondoDetail.htmid=92892>

cual perjudica las decisiones que se toman y los tiempos de respuesta.³

En opinión de la alcaldesa de Cuisnahuat se necesitan programas de capacitación constantes para el personal de la alcaldía. Así también, comenta que necesitan políticas claras y procedimientos bien establecidos o lineamientos a seguir para poder actuar de forma correcta en determinadas situaciones.

Los proyectos que se esperan desarrollar para la gestión 2012-2015, apenas cuenta con una página, donde solo se mencionan los buenos deseos que las autoridades quieren implementar en la alcaldía, para beneficio de la comunidad de Cuisnahuat.

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

a. Misión

Ser una municipalidad fortalecida administrativamente, participativa y transparente; que nos lleve a seguir avanzando en el desarrollo local; con capacidad de gestión en lo económico, financiero, ambiental, educacional y cultural, teniendo una relación integral con todas las comunidades y ciudadanía del municipio.

b. Visión

Ser una municipalidad comprometida con el desarrollo cultural, educativo, deportivo, social, medioambiental y

³ Rosa Isabas, Alcaldesa del Municipio de Cuisnahuat, octubre 2012

participación ciudadana; así como en la modernización de su infraestructura y servicios municipales que le permitan gobernar con eficiencia y a su vez buscar la autosostenibilidad económica y financiera en beneficio de la población.⁴

c. Valores

Según las autoridades actuales de la alcaldía de Cuisnahuat no hay registro de valores institucionales. Mencionan que si existieron en períodos anteriores lo desconocen, ya que cuando recibieron la alcaldía el 1° de mayo de 2012. No encontraron muchos registros importantes y es por eso que ellos solicitan un plan estratégico donde se defina la filosofía institucional de la alcaldía de Cuisnahuat.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la estructura organizacional se establece, un sistema de papeles, que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima, con la finalidad de lograr las metas fijadas en la planificación.

En lo que respecta a la estructura organizativa de la alcaldía municipal de Cuisnahuat, existen los 17 puestos administrativos funcionales estructurados, pero no cuenta con el diseño de un organigrama según información de la alcaldesa actual de esa localidad.

⁴ Sergio Ramírez, Tesorero de la alcaldía de Cuisnahuat, octubre 2012.

4. MARCO LEGAL DE LA INSTITUCIÓN

a. La Constitución de la República de El Salvador.

Según La Constitución de la República de El Salvador, creada por Decreto Constituyente N°38 del año 1983, considerada de avanzada; en el régimen municipal, la constitución de las municipalidades involucra tres aspectos importantes:

a) De la autonomía municipal fundada en principios democráticos.

.Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

- . Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;
- . Gestionar libremente en las materias de su competencia;
- . Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
- . Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- . Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

- b) De la capacidad financiera con recursos adecuados para el cumplimiento de sus fines.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley.

- a) De la administración propia de servicios locales.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

Estos tres aspectos normativos de una función plenamente autónoma en el radio municipal, van cubriendo los vacíos considerados débiles que el municipio desea llevar, para que su papel en el tratamiento de los problemas relativos a la comunidad, sea el de satisfacer las necesidades más urgentes de la localidad.

Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.⁵

b. Código Municipal.

El Código Municipal fue establecido mediante el Decreto Legislativo N°274 de fecha 31 de enero de 1986 y publicado en el Diario Oficial de fecha 5 de febrero de 1986, siendo un

⁵ Constitución de la república de El Salvador decreto n 38 capítulo VI Sección II Art.202,203,204 y 206

instrumento legal que ofrece a la municipalidad el goce de la autonomía administrativa, para poder cumplir con sus funciones.

Por otra parte, el Código Municipal es un instrumento normativo que debe ser aplicado a las gestiones técnico-administrativas de las alcaldías.

Entre los beneficios que ofrece el Código en favor de las comunidades está la oportunidad de participación directa de sus miembros en las actividades del gobierno local para buscar soluciones a los problemas existentes, definiendo prioridades en cuanto a obras de servicio comunal, protección del medio ambiente y patrimonio cultural.

Competencias de la alcaldía

.La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollos urbanos y rurales de la localidad;

.Supervisión de precios, pesas, medidas y calidades;

.El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;

.La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;

.La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;

.La regulación y supervisión de los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;

.El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;

.La promoción de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;

.La promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola, artesanal y de los servicios;

.El incremento y protección de los recursos renovables y no renovables;

.La regulación del transporte local y del funcionamiento de terminales de transporte de pasajeros y de carga.

.La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;

.La regulación del funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares;

.La regulación del funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;

.La formación del Registro Civil de las personas y de cualquier otro registro público que se le encomendare por Ley;

.La formación de Registro de Ciudadanos de acuerdo a la Ley;

.La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo y de primera necesidad como mercados, tiangues y mataderos;

.La promoción y organización de ferias y festividades populares;

.La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección y disposición final de basuras;

.La prestación del servicio de cementerios y servicios funerarios y control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;

. La prestación del servicio de Policía Municipal;

.La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes;

.La regulación del uso de calles, aceras, parques y otros sitios públicos, municipales y locales;⁶

c. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (A.F.I)

Esta Ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y establecer el sistema de administración financiera integrado, que comprende los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

⁶ Código Municipal decreto N.274 año 1986 Capítulo Único. Reformas 1999.

En el artículo N°2 de esta ley, quedan sujetas a sus disposiciones todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive. Las municipalidades sin perjuicio de su autonomía que establece la Constitución de la República.

En cuanto a la aplicación de las normas generales de la contabilidad gubernamental, las municipalidades se regirán por el capítulo VI, respecto a las subvenciones o subsidios que le traslade el Gobierno Central.⁷

d. Ley Reguladora De Endeudamiento Público Municipal

Esta ley se crea con el propósito de racionalizar y optimizar las operaciones de crédito por parte de las municipalidades, se vuelve necesario dictar las normas legales que faciliten el cumplimiento de esta facultad; ya que un exceso injustificado en la utilización del crédito, puede generar un significativo deterioro en las finanzas municipales, lesionando con ello las oportunidades de inversión que pudieran demandarse.

También la utilización responsable del endeudamiento por parte de los gobiernos locales, constituye un instrumento de gestión indispensable para lograr el desarrollo económico y social en el nivel local, volviéndose necesario dictar las normas que les permitan a los gobiernos locales el acceso al crédito.

7

http://www.jerusalen.gob.sv/documentos%5Cley_de_la_administracion_financiera_del_estado.pdf

Además la presente Ley tiene por objeto establecer los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal.

Para los efectos de esta Ley se entenderá como deuda pública municipal todos aquellos créditos cuyos vencimientos sean mayores de un año y como deuda de corto plazo, aquellas cuyo vencimiento sea menor o igual a un año.

Por otra parte la deuda pública municipal se destinará exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingreso a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos. El endeudamiento municipal deberá ser aprobado por el Concejo Municipal.⁸

e. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la administración pública

Quedan sujetas a esta ley las adquisiciones y contrataciones financiadas con fondos municipales.

Según Art. 40 Los montos para la aplicación de las formas de contratación serán los siguientes:

a) Licitación o concurso público: Para las municipalidades, por un monto superior al equivalente de ciento sesenta salarios mínimos mensuales para el sector comercio; para el resto de las

⁸ Ley Reguladora del endeudamiento Publico Municipal decreto N.930 ano 2005.tomo 369 s/r. art.1, 2 y 4.

instituciones de la administración pública, por un monto superior al equivalente a doscientos cuarenta salarios mínimos mensuales para el sector comercio.

b) Libre Gestión: Cuando el monto de la adquisición sea menor o igual a ciento sesenta salarios mínimos mensuales para el sector comercio, deberá dejarse constancia de haberse generado competencia, habiendo solicitado al menos tres cotizaciones. No será necesario este requisito cuando la adquisición o contratación no exceda del equivalente a veinte salarios mínimos mensuales para el sector comercio; y cuando se tratara de ofertante único o marcas específicas, en que bastará un solo ofertante, para lo cual se deberá emitir una resolución razonada. Los montos expresados en el presente artículo deberán ser tomados como precios exactos que incluyan porcentajes de pagos adicionales que deban realizarse en concepto de tributos;

c) En la Contratación Directa no habrá límite en los montos por lo extraordinario de las causas que lo motiven.⁹

⁹ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la administración pública, Decreto N.868, Abril Año 2000 art.2 y art.40

B. GENERALIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL DE LA ALCALDIA DE CUISNAHUAT EN SONSONATE.

1. ANTECEDENTES

Con el cambio de gobierno Municipal en Cuisnahuat, se da el traspaso de mandos, del partido de Conciliación Nacional (PCN), a ser dirigido por el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), quién recibe una institución con falta de información en general para desarrollar sus funciones, con un presupuesto limitado, carencia de tecnología y herramientas administrativas, recursos materiales insuficientes para la realización de las actividades normales de la alcaldía, por lo cual, surge la necesidad de establecer, misión, visión, objetivos, estrategias, metas, políticas, planes de acción que den los lineamientos a seguir, construyendo una administración que contribuya al desarrollo de sus comunidades, por lo que es indispensable que la alcaldía de Cuisnahuat, implemente un plan estratégico general de acuerdo a sus necesidades.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La alcaldía municipal de Cuisnahuat está organizada con sus respectivas instalaciones para brindar los servicios que le compete proporcionar una alcaldía a la población en general.

La alcaldía cuenta con las siguientes áreas administrativas y de campo:

- .Atención a Usuarios
- .Secretaria
- .Contabilidad
- .Tesorería
- .Cuentas Corrientes
- .Catastro
- .Registro Civil
- .Unidad de Adquisición y Contrataciones UACI
- .Promoción Social
- .Medio Ambiente

En la organización y planificación trata de hacerlo a través de consenso con los diferentes líderes comunales e instituciones, esta es una de las tareas que destacan al concejo municipal, ya que a través de dicho consenso gestiona fondos para desarrollar proyectos y programas enfocados a mejorar las condiciones de la población

C. GENERALIDADES DEL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL

1. FUENTES DE EMPLEO

- . Artesanía en alfarería
- . Artesanía en tuza
- . Proyectos de la alcaldía

- . Comercio
- . Agricultura
- . Ganadería

2. PROCESOS

Es un Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o variable.

3. EJES DEL PROGRAMA

- . Desarrollo sostenible en el largo plazo
- . Desarrollo de proyectos por parte de la alcaldía y con participación ciudadana
- . Enfoque turístico y Cultural
- . Nuevo orden urbano: servicios eficientes y calidad de vida, para todos.

D. FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO GENERAL

1. CONCEPTOS GENERALES

A. DISEÑO

El diseño es una práctica en la que se forjan y determinan ideas y formas que han de materializarse posteriormente mediante procedimientos manuales o mecánicos.

El término diseño, que aquí tomamos en su más amplia acepción, significa la materialización de aquella idea dirigida a dar respuesta útil a una necesidad concreta.¹⁰

B. MODELO

Una de las acepciones hace referencia a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual. En este sentido, un modelo es un ejemplar que se debe seguir por su perfección. Un modelo también es el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Es una representación estilizada de la realidad diseñada para reducir la realidad a sus componentes fundamentales, para ayudar a su comprensión¹¹

C. PLAN

Un plan es un modelo sistemático, que se diseña antes de llevar a cabo una acción, de modo tal que ésta pueda ser dirigida hacia los fines deseados. Por lo tanto, un plan establece las intenciones y directrices de un proyecto.

El Plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan:

- . Lineamientos
- . Prioridades
- . Estrategias de acción

¹⁰ <http://www.slideshare.net/aleko062008/que-es-diseo>

¹¹ <http://www.economia48.com/spa/d/modelo/modelo>.

- . Asignación de recursos
- . Conjunto de medios o instrumentos y técnicas que se han de utilizar, para alcanzar metas y objetivos propuestos.¹²

D. PLANIFICACIÓN

Planificar significa, etimológicamente, establecer un plan con vistas al futuro. Si traspasamos esta definición general al ámbito de la empresa, planificar significa establecer un plan de previsión de necesidades para el futuro.

Los planes deberán ser expresados de forma que sean entendidos por todo el personal de la empresa en términos nominales, cuantitativos y gráficos; la planificación es el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada anteriormente y para corregir, si es necesario, las expectativas de la empresa.

Dentro del proceso de planificación distinguimos tres tipos diferenciados de acciones:

1. Planificación Estratégica: fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general.
2. Planificación Táctica: incluye la ejecución del plan estratégico, la fijación de objetivos específicos para cada área, para cada unidad y para cada empleado, los pasos necesarios para cumplir o exceder los objetivos, la creación de un calendario de control, el desarrollo de un presupuesto y la evaluación del rendimiento¹³.

¹² <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

¹³ <http://www.ecol.edu.es/pdf/136.pdf>

1. Planificación operativa: implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios.

E. ESTRATEGIA

La estrategia, es la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente. La estrategia es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto, luego empieza la táctica.

La esencia de la estrategia consiste en una intencionada gestión del cambio hacia el logro de ventajas competitivas, en cada negocio en el que se halla comprometida la empresa.

Establecer una estrategia, implica conocer de antemano las distintas formas para definir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

E. MÚLTIPLES INTERPRETACIONES DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No

obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

. **Estrategia como Plan:** Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos.

. **Estrategia como Pauta:** La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

. **Estrategia como Posición:** La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

. **Estrategia como Perspectiva:** La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.¹⁴

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones

¹⁴ Méndez ligia Rocío y otros. Plan estratégico para potenciar el desarrollo turístico en la zona costera del departamento de la libertad San salvador, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2006

en diversos temas que tradicionalmente, son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración.

1. IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

Una estrategia no puede perdurar todo el tiempo, depende de lo cambiante del mercado en que se encuentre la empresa. Por lo tanto, es importante que se dé una retroalimentación continua si es percibido que ésta, ya no resulta.

Es importante tener un método de planeación para nuestras estrategias, un sistema que nos permita ordenar nuestras ideas, clasificar las situaciones, prever resultados y llevar a cabo la acción o acciones más convenientes.

La importancia de la estrategia radica en las siguientes afirmaciones:

- . Unifica e integra las decisiones
- . Determina y revela el propósito de las instituciones en términos de sus objetivos, programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos a largo plazo.
- . Selecciona las líneas de actividad a las cuales la organización o institución se dedica o está contemplando dedicarse.
- . Trata de lograr ventajas que se puedan mantener durante largo plazo, en cada uno de los negocios y proyectos, a fuerza de reaccionar adecuadamente, según las oportunidades y amenazas del

entorno y según las fortalezas y debilidades de una organización o institución.

. Compromete a todos los niveles de la empresa u organización (Mintzber).

2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para precisar las estrategias explícitas de un plan, se requiere de un proceso de cinco pasos, en el primero se deben definir los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización, en el segundo paso se deben establecer estos por orden de prioridad, en el tercero hay que determinar la fuerza motriz de la organización, en el cuarto identificar los cambios que deben de presentar cuando se señala un rumbo nuevo y en el quinto paso se tiene que formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro de la organización.

3. GESTIÓN

Función empresarial básica tendiente a la utilización más eficaz posible, mediante la adecuada ejecución de un conjunto racional de reglas y procedimientos que permita la mejor utilización de los recursos existentes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se persiguen.¹⁵

¹⁵ <http://www.economia48.com/spa/d/gestion/gestion.htm>

4. ADMINISTRACIÓN

La administración, como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos¹⁶.

Se define también como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la empresa y aplicar los demás recursos de ellos para alcanzar las metas establecidas.

Por otra parte la administración se entiende como el esfuerzo humano coordinado, para obtener la optimización de los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos institucionales.

Además, la administración se ve como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos, ya sean materiales o humanos en base a criterios científicos y orientados a satisfacer un objetivo concreto.¹⁷

La Administración servirá en la presente investigación para diseñar el plan estratégico general, aplicado a la alcaldía municipal de Cuisnahuat, administrando eficientemente los recursos utilizados, cumpliendo con las metas y objetivos propuestos mediante el control sistemático de los esfuerzos del equipo.

¹⁶Harol koontz, Heinz Weihrich, Administración, una perspectiva global, México, McGraw Hill, 11° edición, 1998

¹⁷http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos

5. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es un enfoque que se fundamenta en la necesidad de afrontar los constantes cambios del ambiente que rodea a las empresas, para lo que se requiere de la utilización de un proceso completo en cuanto al análisis externo e interno de las empresas, a fin de que los gerentes puedan conducir eficientemente, su gestión administrativa.

La administración estratégica es el proceso mediante el cual una empresa define dónde está, hacia dónde quiere ir y las medidas de que dispone para lograrlo; a través de un análisis interno y externo que permita la elaboración de un plan estratégico.

6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad muchos administradores han considerado de gran importancia la administración estratégica por las siguientes razones:

- . Permite a las empresas conocer cuál es su posición actual frente a sus competidores, hacia dónde desea ir, dónde quisiera estar y cómo lograrlo.

- . Ofrece un marco de referencia para llevar a cabo el análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa.

- . Orienta a la generación y evaluación de alternativas acordes a las necesidades de la empresa.

. Permite orientar los recursos disponibles hacia las actividades prioritarias.

Evalúa los resultados periódicamente con la finalidad de constatar el logro de los objetivos.

F. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MÁS DETALLADO:

Todas las tareas que incluye el proceso de planeación estratégica, están formadas por varias actividades que sirven para llevar a cabo el desarrollo efectivo del plan estratégico y acoplarlo a la institución donde se necesite hacerlo. Cada una de estas tareas se describe a continuación:

Tarea 1: Desarrollo de misión y metas.

Tarea 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades de la organización.

Tarea 3: Diagnóstico de las amenazas y oportunidades de la organización.

Tarea 4: Generación estratégica de alternativas.

Tarea 5: Desarrollo de un plan estratégico.

Tarea 6: Desarrollo de planes tácticos.

Tarea 8: Repetición del proceso de planeación.

En esta oportunidad, será aplicada esta teoría al plan estratégico general que se desarrollará en la alcaldía municipal de Cuisnahuat.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica ha venido a formar parte importante para todas las organizaciones, ya que, es una herramienta que ayuda a la empresa a verse de una forma organizada en el futuro.

Dentro de la definición de planeación estratégica incluiremos varias definiciones de los diferentes autores que han aportado a este campo.

También el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión, metas y tácticas generales, así como la asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que incluya toda la organización.

Por otra parte Steiner dice que es el proceso sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La planeación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras de la organización. También, es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Establece tres características de la planeación estratégica:

1. La primera dice que la planeación estratégica está proyectada a largo plazo, con sus efectos y consecuencias previstas a varios años.

2. La segunda, establece que la planeación estratégica comprende todos los recursos y áreas de actividad de la empresa; se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.

3. Tercera, la planeación estratégica, es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor al cual están subordinadas todas las demás¹⁸.

Por otra parte la planeación estratégica también se define como el proceso por medio del cual una organización puede definir su futuro a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones para alcanzar sus macro-objetivos haciendo un análisis interno y externo que permita elaborar los planes estratégicos¹⁹

Además La planeación estratégica, para otros autores es un proceso donde se involucra a toda la organización para el desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos.

Los autores recalcan que al momento que se desarrollen planes estratégicos se debe adoptar un enfoque que abarque a todas las partes involucradas en este plan, para que se ejecute con éxito.

El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades.

¹⁸ Idalberto Chiavenato. Teoría Neoclásica de la Administración. México, McGraw Hill. 1995

¹⁹ Fred R. David. La Gerencia Estratégica. Legis Ltda.1988

Si se lleva a cabo y apropiadamente la planeación, contribuirá a la identificación de oportunidades futuras, Además la previsión y prevención de problemas futuros en el desarrollo de cursos de acción, se obtendrá más posibilidades de alcanzar las metas generales.²⁰

La planeación estratégica es lo que toda persona que dirige debe saber, mediante un proceso mental, una aptitud, una forma de vida, más que una serie de procesos, procedimientos o técnicas prescritas, por lo que requiere de predicción para actuar con base en la observación del futuro.

Por lo tanto la Planeación Estratégica también, en administración la estrategia es un plan unificado, comprensible, integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.²¹

Todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas, cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sea estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar o conceptualizarse como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido. Se definen los siguientes pasos:

²⁰ Don Hellriegel y John W. Slocum. Administración séptima edición , Thomson editores.1998

²¹ Henry Mintzberg. El Proceso Estratégico, conceptos, contenidos y casos 2º Edición.1991

a. Establecimiento de la Misión.

Se describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Dentro de esta se establece lo que la organización quiere ser y quien lo hará.

Para establecer la misión se deben considerar aspectos como la definición de negocio y los objetivos a largo plazo.

b. Establecimiento de la visión.

Visión es una representación de lo que debe ser en el futuro de la empresa, en el ámbito de la temática que le compete a la organización. Algunos autores señalan que, en su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo directivo y gerencial.

Son consideraciones realistas y posibles de alcanzar, para que el esfuerzo en las acciones tenga sentido para los integrantes de la organización.

Además debe ser positiva y alentadora, para que en su consecución agrupe los esfuerzos personales y del conjunto de la organización.

Por consiguiente estará orientado a objetivos y metas, es decir que en su construcción, se vea qué se pretende lograr y éste sea consistente con la misión²²

En conclusión la planeación estratégica servirá de base para la elaboración del plan estratégico que se diseñará

22 <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visin-y-misin>

específicamente para la alcaldía de Cuisnahuat, plan que utilizarán las autoridades de la alcaldía como guía o marco de referencia para la ejecución de sus proyectos.

2. ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA

Una organización estratégica supone la existencia de estrategias o sea, una conducción, que es el instrumento para actuar, los medios para lograr eficacia y eficiencia, las funciones necesarias que tiene que haber para actuar en forma planificada, ordenada y coordinada.²³

3. CONTROL ESTRATÉGICO

Es un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis.

El control estratégico, es un tipo especial de control de la organización que tiene por objeto el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica, para asegurarse de un adecuado funcionamiento. El control estratégico está orientado a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso de administración estratégica se hagan realidad.

²³http://www.formacion-integral.com.ar/index.php?option=com_content&view=art.

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado.

- . ¿Qué tenemos?
- . ¿Qué vamos a hacer?
- . ¿Cómo y con quiénes lo haremos?

O bien, estas preguntas también pueden plantearse como tres elementos de la siguiente manera:

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica y tiene que dar respuesta, al menos, a tres hechos:

- . Si la estrategia se está implementando como se planificó.
- . Si los objetivos concretos siguen siendo pertinentes (Análisis de la pertinencia de los objetivos). El control estratégico tiene que detectar si hay cambios o discontinuidades en el comportamiento de los factores componentes del entorno que aconsejen provocar cambios en los objetivos actuales. En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.
- . Si, después de todo, los resultados producidos por la estrategia son, o no, los esperados (La validez de la estrategia). El control estratégico tiene que verificar la validez de las hipótesis clave acerca de la evolución de la

empresa y su entorno, sobre las que descansa la formulación de la estrategia. Si los empleados y directivos de una organización han implementado bien la estrategia, un eventual fallo en la consecución de los resultados esperados, indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida.

En el Control Estratégico la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los objetivos del plan estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro. Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación.²⁴

A. REVISIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO.

Este aspecto es importante realizarlo para que al momento de elaborar los planes, se logre realizar un estudio del ambiente exterior de una forma objetiva.

Lo primero que se puede analizar para realizar el análisis completo es el ambiente de la institución, también se puede realizar el análisis del macro ambiente; que incluye factores y tendencias, políticas económicas, sociales y tecnológicas. Y por último, la evaluación de oportunidades y amenazas, resume los desafíos externos que enfrenta la organización.

²⁴

B. REVISIÓN DEL AMBIENTE INTERNO.

Para realizar la identificación de las fuerzas y debilidades de la organización, se puede utilizar como base la cadena de valor Este modelo suele utilizarse para empresas fabriles pero puede aplicarse para las instituciones de servicios.

4. DIRECCION ESTRATEGICA

La Dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica, se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, las operaciones, la investigación y el desarrollo, y por consiguiente los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa.

El propósito de la dirección estratégica, es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, la planeación a largo plazo como contraste intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.²⁵

En esta oportunidad la dirección estratégica nos servirá para diseñar el plan estratégico en la alcaldía de Cuisnahuat.

²⁵ Fred. R. David. Conceptos de Administración Estratégica, novena edición, Pearson Educación, México. (2003)

5. GUÍAS DE ACCIÓN

Son un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción, se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

6. FORTALECIMIENTO

Existe un acuerdo en considerar que en el fortalecimiento se apoya de los siguientes procesos comunitarios.

La participación, sin la cual no puede fortalecerse una comunidad; la conciencia que permite superar las formas de entendimiento negativas y desmovilizadoras, tales como la alienación, la ideologización y la pasividad; el ejercicio del control por parte de la comunidad; el poder, que acompaña al control; la politización considerada como la ocupación del espacio público y la conciencia de los derechos y deberes inherentes a la ciudadanía²⁶

Acción y efecto de fortalecer, es lo que hace fuerte un sitio o una población²⁷

²⁶ <http://es.scribd.com/doc/28581388/El-fortalecimiento-de-la-comunidad>

²⁷ http://enciclopedia_universal.esacademic.com/120262/fortalecimiento

7. DESARROLLO

El Desarrollo consiste en acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. Si el concepto de desarrollo se aplica a una realidad humana, se refiere al progreso económico, social, cultural o político²⁸

A. DESARROLLO LOCAL

El Desarrollo Local establece una condición de acceso a los servicios sociales y a la participación social activa. En el primero de los casos se hace referencia a los sistemas de educación, y a la satisfacción de las necesidades de sobrevivencia en términos de alimento, vivienda, vestido, salud y seguridad. En el caso de la participación social activa se refiere a la capacidad del individuo y de las instituciones sociales a garantizar, que las agrupaciones de poder sean instancias de intermediación entre los sujetos y actores en la toma de decisiones ²⁹

²⁸ <http://definicion.de/modelo-de-desarrollo/>

²⁹ <http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>

G. PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

Un Plan Estratégico, no solo es una técnica de gestión para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico, sino que se perfila como una de las herramientas clave que permitirán a las empresas de distribución y al pequeño comercio hacer frente a las dificultades de su sector.

El plan estratégico es el plan maestro, en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas, que han adoptado respecto a lo que hará en el largo plazo, esto para lograr ser lo suficientemente competitiva, como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad, de supervivencia o consolidación en el sector.

Así mismo, el autor define como una especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía para abordar una situación específica y para ganar la partida al contrincante o al competidor.³⁰

De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado.

Un plan estratégico puede definirse también como: Una pauta de acción, o para ganar la partida al contrincante o al competidor.

³⁰ Henry Mintzberg. El Proceso Estratégico, conceptos, contenidos y casos 2ª Edición. (1991)

1. IMPORTANCIA DE ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un instrumento muy útil para:

- . Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- . Enmarcar todas las decisiones estratégicas en un solo documento.
- . Identificar y definir cuáles son los objetivos a largo plazo que se comprometen a conseguir.
- . Gestionar un plan y no a merced de los acontecimientos del mercado en que se desenvuelve el sector.
- . Definir las responsabilidades a compartir por todos los que integran el plan, señalando los indicadores que se utilizaran para su seguimiento y control.

La elaboración de un plan estratégico es muy importante ya que éste sirve de guía para alcanzar los objetivos estratégicos, sino se elabora bien el plan estratégico se corre el riesgo de fracasar en el recorrido que lleva a alcanzar los objetivos estratégicos.³¹

³¹ Ídem Henry Mintzberg. El Proceso Estratégico, conceptos, contenidos y casos 2ª Edición. (1991)

2. DEFINICIÓN DE MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

Se define como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, el resultado se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos.

3. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es mucho más que un conjunto de estrategias que se elaboran para alcanzar los objetivos estratégicos, la elaboración de un plan estratégico comprende un proceso de 9 pasos que incluye la planeación estratégica, implementación y evaluación.

. El primer paso es la identificación de la misión que se tiene en el área o sector.

Definir la misión, obliga a la administración a identificar cuidadosamente el campo de acción de los productos o servicios que se ofrece la institución.

. Como segundo paso la administración que tiene cada institución necesita analizar el ambiente, es decir investigar lo que está planeando la competencia, investigar la oferta en general, ya que todo esto tiene que ver con el funcionamiento de la institución.

. El tercer paso que consiste en identificar las oportunidades y amenazas, esto tiene que ver con la situación externa, que oportunidades se tienen en el medio en que desea involucrarse y cuáles son las amenazas que puede

enfrentar y de esta forma pensar que es lo que se debe hacer para enfrentar dichas amenazas.

. El cuarto paso es el de observarse internamente, es decir se evalúan los recursos internos, qué tan capacitado, se está para enfrentarse a nuevos retos y ambientes diferentes a los actuales. Toda institución por pequeña que sea debe realizar este tipo de análisis ya que a partir de éste se identifican las fortalezas y debilidades.

. En el quinto paso se pueden identificar la competencia distintiva, o las habilidades y los recursos únicos que determinan las armas competitivas.

. En el sexto paso se reúnen las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas para identificar una posición conveniente en la cual se puede fusionar y al mismo tiempo se vuelve a evaluar la misión y los objetivos para ver si son realistas y alcanzables y si no lo son, es aquí donde se pueden hacer los cambios pertinentes ya que de esto depende la elaboración de las estrategias.

. En el séptimo paso se elaboran las estrategias que permitirán aprovechar mejor los recursos y las oportunidades disponibles en el ambiente. Este conjunto de estrategias proporcionan una ventaja competitiva.

. En el octavo paso se implementan las estrategias que se han formulado, en este paso se da cuenta que tan eficaces son las estrategias que se han formulado.

. El noveno paso está en conjunto con el paso ocho que trata de evaluar los resultados, en este paso se puede hacer ajustes si es necesario.³²

En la actualidad existe un modelo más sencillo y corto que presenta las etapas que tiene un plan estratégico, este modelo muestra cinco etapas en las que se resumen los nueve pasos planteados anteriormente.

La elaboración de un Plan Estratégico reúne una serie de pasos que se detallan a continuación:

1ª Etapa: Determinación de la misión y visión; es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente.

La misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios, describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de su negocio.

La visión por su parte refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de "hacia dónde vamos" y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.

2ª Etapa: Determinación de objetivos; que son las metas de desempeño que se tienen, los resultados y los logros que

32 Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo, "Fundamentos de Administración" primera edición, México 1996.

desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño.

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que se desean lograr.

Los objetivos estratégicos dirigen esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida frente a otros; logros como un incremento adicional en la participación del mercado, situarse a la delantera de los competidores clave.

En la calidad de lo que se ofrece al cliente; además de llegar a tener costos generales más bajos que los rivales, alcanzar una posición firme en los mercados internacionales, ejercer un liderazgo, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades atractivas.

3ª Etapa: Creación de una estrategia; consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los realizadores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos establecidos.

La creación de una estrategia, hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico, de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograrlos. La estrategia es tanto proactiva (intencional y deliberada) como reactiva (de adaptación).

4ª Etapa: Poner en práctica y ejecutar la estrategia; se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual. De hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos

5ª Etapa: Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos; la obligación de ésta es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos, de la misma manera, uno o más aspectos de la puesta en práctica y la ejecución tal vez no estén resultando tan bien como se pretendía.

Lo antes expuesto en la teoría, será la base que se tomará en cuenta al momento de desarrollar la investigación de campo y la metodología como un proceso sistemático, que se utilizará para diseñar el plan estratégico de la alcaldía municipal de Cuisnahuat en el departamento de Sonsonate.

H. CONCLUSIONES

- El plan Estratégico, es el motor que da las directrices a las empresas de éxito en la actualidad.
- El Plan Estratégico es indispensable en la alcaldía de Cuisnahuat, si se desea un desarrollo local y un crecimiento autosostenible de las comunidades que integran la municipalidad.
- Es importante que el personal administrativo de la alcaldía de Cuisnahuat, se organice en función de las necesidades del pueblo, para poder lograr el fortalecimiento y desarrollo local mediante la realización de una selección de proyectos en beneficio de la ciudadanía.
- La capacitación en el personal administrativo, tanto nuevo como con experiencia en el área, siempre es importante y ayuda a mejorar la productividad en cualquier sector y en la alcaldía de Cuisnahuat es vital.

I. RECOMENDACIONES

- Diseñar un Plan Estratégico aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat que contribuya a fortalecer el desarrollo local.
- crear planes de capacitación constante para el personal de la alcaldía de Cuisnahuat para mejorar su productividad.
- Trabajar en equipo, y mejorar los procedimientos actuales, con el propósito de modernizar los procesos administrativos y generar un ambiente de confianza, que contribuya a la mejora continua.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL SOBRE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATEGICO GENERAL QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL PARA EL PERIODO 2013-2022 APLICABLE A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar las necesidades para la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat, en el departamento de Sonsonate, para elaborar un plan estratégico general que proporcione los elementos que satisfagan las necesidades determinadas y permita el fortalecimiento del desarrollo local para el periodo 2013-2022.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Establecer un diagnóstico de la situación actual de la Alcaldía de Cuisnahuat, en el departamento de Sonsonate, para la elaboración de un plan estratégico general que permita el desarrollo local para el periodo 2013-2022

2. ESPECÍFICOS

- a) Identificar en el trabajo de campo los insumos necesarios, que servirán para desarrollar la propuesta del plan

estratégico general en el periodo 2013-2022, aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat.

- b) Conocer las actividades administrativas de la alcaldía Municipal de Cuisnahuat, mediante el estudio realizado que permita hacerlas más efectivas y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

- c) Analizar la situación actual de la alcaldía de Cuisnahuat y establecer sus respectivas conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta sus necesidades, para la elaboración de la propuesta del plan estratégico general aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

A. MÉTODO CIENTÍFICO

Para la realización de la investigación se utilizará el método científico, debido a que este método permite mayor objetividad en la recolección de la información y su tratamiento, de acuerdo a las características concretas del objeto de investigación.

A continuación se presentan algunas definiciones que se consideran necesarias para mayor comprensión.

Método científico es el procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos y para comprobarlos con las técnicas de su aplicación. Para la investigación de Cuisnahuat, ha sido un proceso sistemático desde el comienzo donde se ha profundizado en el descubrimiento de su ambiente externo e interno de la alcaldía.

También se considera el método científico como un proceso destinado a explicar fenómenos problemas observables, establecer relaciones entre los hechos e hipótesis, siguiendo sistemáticamente una serie de pasos; los cuales permiten llegar hacia un objetivo, el cual deberá ser la solución del problema. En esta oportunidad el método científico ha permitido explicar de manera clara los fenómenos encontrados en la alcaldía y que se solucionará con la presentación de la propuesta del plan estratégico aplicado a las necesidades de la alcaldía.

El método científico se utilizó en la investigación de campo que se llevó a cabo en la alcaldía municipal de Cuisnahuat, en el departamento de Sonsonate obteniendo así, de forma objetiva la recolección de información y adecuándola al plan estratégico general que se construirá a partir de la información obtenida.

B. MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO

1. MÉTODO ANALÍTICO

Además, se hará uso del método analítico, el cual consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y por su puesto sus efectos.

Lo cual, significa que las partes de un todo se separan para estudiarlas y examinar la relación entre ellas. Dicho método es idóneo para analizar e interpretar la información obtenida.

El Método Analítico, es una operación mental que consiste en desagregar ó descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos relacionados entre sí y el todo.

Este método nos ayudará a estudiar los elementos y variables para la propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya a fortalecer el desarrollo local y que será aplicado a la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat, en el departamento de Sonsonate, identificando las variables relacionadas entre sí, al igual que se establecerán los factores internos y externos que serán determinantes para la realización de ésta investigación.

2. MÉTODO DEDUCTIVO

Por otra parte se tomará en cuenta el método deductivo, el cual consiste en el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual.

La utilización de este método permitirá llevar a cabo el proceso de la información general es decir, que se partirá de conceptos generales para resolver la problemática particular al profundizar en detalles que son importantes para la construcción del plan estratégico, de esta manera se lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error.

También es un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría, empezando por formular sus puntos de partida, ó hipótesis básica y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales.

Además éste método, es sistemático y controlado, es decir, busca todas las posibles respuestas a un problema, las analiza y va descartándolas hasta encontrar la que ofrece mejor solución.

Por otro lado, éste método permitirá concentrar los componentes del Plan Estratégico para fortalecer el desarrollo local, mediante su aplicación en la alcaldía en estudio, relacionando los elementos se logrará una visión integral de los mismos, lo cual, facilitará la creación de

los procedimientos para la elaboración de la propuesta del Plan Estratégico Administrativo.

Así mismo, se adapta perfectamente a la investigación, ya que ésta tiene un origen empírico, la pregunta que se plantea se responderá con la realidad objetiva, donde la meta es contribuir con el fortalecimiento y desarrollo local mediante su aplicación en la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat, departamento de Sonsonate.

2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

A. ENTREVISTA.

Es el procedimiento técnico que consiste en interrogar a las personas para recolectar datos sobre un tema. Mediante la interrogación se sondea el mundo interno del ser humano, explorando sus opiniones, creencias, motivaciones, sentimientos, actitudes ó estados anímicos.

Es un canal de comunicación entre entrevistador y la organización. Sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas.

Ésta técnica se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa analizar y se aplica a informantes claves, llamados así porque pueden proporcionar información que otras personas desconocen. (Rojas R, 1997).

Esta investigación se hizo de carácter personalizado, con ayuda de una guía estructurada de preguntas dirigidas, utilizando en su mayoría de forma abierta porque facilita recopilar la mayor información posible, no permitiendo que se amplíe demasiado y que esto obstaculice concretar los resultados. Éste instrumento se aplicó a empleados administrativos clave de la alcaldía en estudio,

Además se utilizó como instrumento auxiliar, una libreta de anotaciones, en la cual se escribieron las respuestas de las preguntas previamente estructuradas y dadas por la entrevistada, con el objetivo de conocer de manera directa y de forma abierta las necesidades administrativas, objeto de estudio. También se utilizó de igual forma una grabadora celular para no omitir detalles al momento de transcribir la entrevista.

B. ENCUESTA

Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

En la investigación, la encuesta se realizó a través de un instrumento llamado cuestionario y que sirvió para recopilar información del universo de la investigación. La

estructura del instrumento, está constituido por preguntas cerradas, semi-cerradas y abiertas dirigidas a todos los empleados de puestos administrativos de la alcaldía municipal de Cuisnahuat, con el propósito de diagnosticar su situación actual administrativa.

C. LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica se aplicó, por medio de la presencia física del grupo de investigación y sirvió para conocer la situación actual en cuanto a la planeación administrativa y otros factores que tienen un efecto directo e indirecto sobre el uso de los diferentes recursos para realizar sus actividades laborales. Es necesario entender el esfuerzo que debe hacerse para acercarse lo más posible a la objetividad al momento de interpretar la realidad.

Como técnica de investigación que busca la comprensión de los sucesos mediante la percepción visual humana, se realizó en las instalaciones de la alcaldía mencionada para determinar la calidad en la prestación de los servicios pertinentes y detectar debilidades ó ineficiencias en los procesos administrativos, Se utilizó una guía estructurada de observación que contendrá aquellos factores, procedimientos, comportamientos ó cualquier otro suceso relacionado con el problema de investigación que se observó. Por ejemplo métodos de trabajo sin el uso de tecnología, herramientas de apoyo administrativo bien limitadas como planes y presupuestos.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área³³ y es necesario hacer una revisión de la literatura o bibliografía correspondiente al tema de investigación en estudio, que en este caso, se refiere al plan estratégico, para lo cual se utilizaron tres tipos de fuentes de información:

a. Primarias

A través de éstas fuentes se obtiene información de las personas directamente relacionadas con la investigación, es decir, de primera mano mediante las técnicas como la investigación de campo, la observación directa, la entrevista y la encuesta.

Por consiguiente en ésta investigación, fue necesario hacer uso de fuentes primarias de investigación, para la realización del trabajo de campo, con el propósito de hacerla más efectiva y con datos fidedignos.

b. Secundarias

Se Consideran fuentes secundarias, a todo material escrito de fuentes internas ó externas a la alcaldía municipal de Cuisnahuat, siendo los primeros, hechos, datos ó información que no ha sido recabada directamente para el

³³ <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesdeinformacion.html>

estudio en cuestión, pero que es útil para la investigación: información bibliográfica cuyo contenido está constituido por obras originales y resúmenes de diferentes fuentes. Las fuentes que se consultan relacionadas con el tema son: libros, tesis, artículos, memorias, leyes relativas al tema y a la alcaldía en mención. Y en esta investigación, se hace uso de libros, tesis, leyes aplicables a la alcaldía de Cuisnahuat.

c. Terciarias

Las fuentes terciarias a tomar en cuenta para el desarrollo de la investigación son: sitios web, catálogos de libros, información gubernamental.

4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

A. EXPLICATIVA

El enfoque de la presente investigación es el método cuantitativo, que según Roberto Sampieri³⁴ lo describe de la siguiente manera:

Es el método cuantitativo o método tradicional y se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este tipo tiende a

³⁴ Hernández Sampieri Roberto y Otros, Metodología de la Investigación, (2006), México, Editorial Mc Graw Hill 4 Edición.

generalizar y normalizar resultados. En la investigación se estudian variables planteadas en apartados de este estudio como marco teórico de referencia, situación actual del funcionamiento de la alcaldía y que guarda relación directa con el plan estratégico general.

B. DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva tiene como objeto primordial la descripción de la realidad de la alcaldía de Cuisnahuat, siendo sus principales técnicas de recolección de información la encuesta e incluso la observación (Malhotra, 1997). La investigación descriptiva permitió describir los fenómenos o factores encontrados.

En cuanto, al diseño del plan estratégico general, se detallan las etapas del plan, sus proyectos y estrategias.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA

A. UNIVERSO

Para efectuar la investigación sobre el "plan estratégico general que permita el fortalecimiento del desarrollo local para el periodo 2013-2022 aplicable a la alcaldía municipal de Cuisnahuat en el departamento de Sonsonate, El Salvador, el universo estará constituido por una población finita la cual está integrada por los empleados de la alcaldía de Cuisnahuat que al año 2012 son 17 personas.

¿Quiénes, cuántos?, son todos los empleados que reúnan las características similares, ya que todos los empleados tienen la misma posibilidad de ser elegidos, porque se toman en cuenta todos y son 17 empleados al mes de noviembre del año 2012.

Cabe mencionar, que para esto también se realizó un sondeo a través de la observación directa para confirmar los datos.

B. MUESTRA

La muestra a estudiar será poblacional, ya que el universo para esta investigación es finito, son los 17 empleados de la alcaldía municipal de Cuisnahuat.

La fórmula que se utiliza para una población finita es:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + \sigma^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

σ = Nivel de confianza

N = universo o población

P = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra

De ahí que: N = 17 y la muestra será n = 17, donde N = n

Por lo tanto n, por ser tan pequeña, queda la muestra de 17 empleados.

Por la descripción anterior se elaborará la encuesta a través de un censo a todos los empleados de la alcaldía Municipal de Cuisnahuat, ya que la población es finita y muy pequeña.

6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la investigación, se utilizaron las técnicas antes mencionadas porque permiten tener un contacto de forma directa con el objeto de estudio.

A. NO EXPERIMENTAL

Se utilizó como diseño de investigación, ya que permite observar los fenómenos tal y como se da en su ambiente natural y previamente han sido estudiados y analizados.

Por otra parte el diseño de investigación no experimental permite la relación entre un conjunto de variables en un momento dado. Para éste diseño se requirió la recolección de datos que se realizó directamente a los sujetos investigados, ó de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, obtener la información pero no alterar las condiciones existentes. Solamente se observará tal y como se manifiesten en su contexto natural, para después ser analizados en un momento dado.

También porque, es necesario diseñar un modelo de plan estratégico general en la alcaldía de Cuisnahuat y se utilizó el tipo no experimental ya que su función principal

es proveer las herramientas necesarias administrativas para fortalecer el desarrollo local de la alcaldía de Cuisnahuat, observando previamente su situación actual y se procedió a analizarla.

D. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos como son el cuestionario, la observación directa y la entrevista se procederán a tabular los datos mediante un sistema computacional para posteriormente presentar los resultados de forma ordenada a través de tablas y gráficas que reflejen los datos de manera clara y explícita.

Con éste paso se finalizará la fase de recolección y procesamiento de la información, dando interpretación a los resultados obtenidos a través de los instrumentos adecuados entre los cuales están: el análisis y la Síntesis. Dichas interpretaciones permitirán realizar comentarios que serán considerados en la elaboración del diagnóstico de la situación actual, en cuanto a su desarrollo laboral, conclusiones y recomendaciones.

1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Para obtener información que sea relevante en la presente investigación, fue necesario desarrollar un cuestionario con 18 preguntas cerradas, abiertas y semi abiertas dirigido a todos los empleados Administrativos de

la Alcaldía municipal de Cuisnahuat, que conforman el universo de la presente investigación.

a. GENERALIDADES:

Esta sección está definida básicamente para recolectar información personal de los encuestados, que contribuya a una mejor identificación de sus características principales, se incluyen: Nombre del Departamento, Cargo desempeñado, Tiempo de trabajo en la institución, en el Departamento y en el cargo. Sexo y Nivel de estudios cursados por el empleado.

b. CUERPO DEL CUESTIONARIO

Se pretende obtener información de primer nivel, sobre el desarrollo de un plan estratégico general aplicado a la alcaldía municipal de Cuisnahuat, los factores que debería incluir, incorporando además, preguntas específicas sobre la utilidad que se considera, tendría el diseño de un plan estratégico general con una adecuada metodología de implementación.

2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Con el fin de conocer las percepciones, opiniones y recomendaciones sobre el plan estratégico general, se utilizó el método de la entrevista, herramienta diseñada con una serie de preguntas abiertas (Anexo 1.1): Guía de entrevista) las cuales fueron adaptadas y extendidas en

muchos casos de acuerdo al enfoque del entrevistado. En este caso la alcaldesa de Cuisnahuat.

E. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA NECESIDAD DE UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DE LA ALCALDÍA DE CUISNAHUAT.

Con el propósito de conocer de forma general las funciones que desarrolla la alcaldía, haciendo especial énfasis en el plan estratégico y su importancia en toda institución, fueron utilizadas las herramientas antes descritas, (Cuestionario y Guía de Entrevista), al respecto es posible identificar la siguiente situación actual.

Tomando de referencia la investigación de campo desarrollada, la alcaldía cuenta con un personal administrativo de 17 personas en su mayoría de género masculino y en menor proporción también labora personal femenino, en forma general, no tienen estudios superiores.

Es importante mencionar que en la actualidad no existe un plan estratégico general, documentado, completo y funcional a nivel institucional.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

a. Análisis del Ambiente Externo

La alcaldía de Cuisnahuat se encuentra ubicada en el centro de Cuisnahuat a 35 kilómetros de la cabecera departamental de Sonsonate y a 66 kilómetros de San Salvador, tiene acceso por

el lado de San Julián. La carretera se encuentra en buen estado y su estructura física está en buenas condiciones.

Por otro lado, el Municipio está clasificado dentro de los más pobres del País, su economía local está basada en la agricultura, ganadería, artesanías y pequeños comerciantes como tiendas, comedores, panaderías, carpintería y bazares.

Por lo cual la realidad microempresarial del Municipio de Cuisnahuat, tiene ciertas condiciones que deben ser mejoradas, por medio del apoyo de la Alcaldía Municipal y la coordinación e inclusión de los diferentes sectores de la sociedad, se organizan para poder así, combatir los índices de extrema pobreza presentes en la comunidad.

También es un lugar que cuenta con potencial turístico, por su riqueza cultural en sus tradiciones y costumbres, además de la belleza de su paisaje. Es un pueblo de origen pipil, y es uno de los pocos pueblos a nivel Nacional donde aún se conservan tradiciones típicas de un pueblo precolombino, y su casco urbano tiene una arquitectura base de tipo colonial.

b. Análisis del ambiente interno

La alcaldía de Cuisnahuat cuenta con las instalaciones adecuadas para poder prestar los servicios que demanda el pueblo de Cuisnahuat, aunque siempre hay que mejorar las condiciones actuales, ya sea por falta de planificación, organización, comunicación o recursos disponibles en el momento que surgen las necesidades: recursos materiales,

económicos y humanos. La alcaldía no está en excelentes condiciones físicas, ni está funcionando al cien por ciento de su capacidad, por lo cual no está utilizando eficientemente los recursos disponibles que posee la institución.

2. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

a. Fortalezas

- Compromiso y disponibilidad del Recurso Humano
- Confianza y entusiasmo en el servicio al público.
- Enfoque al Crecimiento y apoyo a las comunidades

b. Debilidades

- Falta de capacitación y tecnología
- Falta de comunicación
- Falta de organización
- Falta de recursos, herramientas de trabajo
- Falta de planes o programas de desarrollo
- Desconocimiento de la filosofía institucional
- Falta de priorización de los recursos disponibles
- Conflicto de poder

3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

a. Fortalezas

- **Compromiso y Disponibilidad del Recurso Humano**, el personal está realmente comprometido y en toda la

disposición de colaborar con lo que sea necesario en beneficio de la institución.

- **Confianza y Entusiasmo en el Servicio al Público,** es importante el enfoque que proyecta la alcaldía, ya que se está trabajando de forma que el público esté satisfecho con el servicio que presta la alcaldía.
- **Enfoque al Crecimiento y Apoyo a las Comunidades,** la alcaldía está enfocada al desarrollo y trabajo en conjunto con las comunidades para poder lograr un crecimiento significativo.

b. Debilidades

- **Falta de Capacitación y Tecnología,** se presenta la limitante de recursos tecnológicos para el desempeño adecuado de las funciones, además se manifiesta la falta de capacitación que también incide en el desempeño efectivo del empleado.
- **Falta de Comunicación,** el personal no expresa claramente sus necesidades, pero si el interés de una mejora continua.
- **Falta de Organización,** lo cual genera pérdida de tiempo e ineficiencia en el desarrollo de las actividades.
- **Falta de Recursos, Herramientas de Trabajo,** entre la falta de recursos se mencionan tecnológicos y financieros que

son los que más ocasionan inconvenientes, también se afirma que las herramientas de trabajo documentales generan problema porque no están bien estructuradas e incompletas.

- **Falta de Planes o Programas de Desarrollo,** no hay una planificación y desarrollo de programas donde se pueda llevar un control y seguimiento de lo que se está ejecutando.
- **Desconocimiento de la Filosofía Institucional,** existe un desconocimiento en general de la misión, visión, valores de la institución.
- **Falta de Priorización de los Recursos Disponibles,** no hay una adecuada asignación y distribución de los recursos disponibles para que sea efectiva la gestión administrativa actual.
- **Conflicto de Poder,** existe la Problemática entre Concejo Municipal y alcaldesa por asuntos de política para aprobar o rechazar proyectos.

4. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

a. Amenazas

- Tráfico de influencia.
- Cambios en la Administración Política

b. Oportunidades

- Redistribución del presupuesto
- Plan de Capacitación
- Planificación y programas de desarrollo
- Plan estratégico como herramienta administrativa
- Organización de las asociaciones de desarrollo comunal
- Mejora continua

5. ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**a. Amenazas**

- **Tráfico de Influencia**, Un fenómeno identificado dentro de la institución, y ante lo cual se ve imposibilitado a tomar acciones, son los intereses políticos y favoritismos que benefician a unos y perjudican a otros.
- **Cambios en la Administración Política**, la institucionalidad y todos sus procesos se ven amenazados ante un cambio en el rumbo político de la municipalidad.

b. Oportunidades

- **Redistribución del Presupuesto**, es importante la asignación de los recursos ya que si es un presupuesto bastante limitado, es necesario priorizar los recursos disponibles de acuerdo a las necesidades más urgentes.

- **Plan de Capacitación,** existe la oportunidad de implementar un plan de capacitación para el personal administrativo y poder aprovechar el recurso humano que tiene la institución.
- **Planificación y Programas de Desarrollo,** elaborar programas de desarrollo en la comunidades que permita a la población mejorar su calidad de vida.
- **Plan Estratégico como Herramienta Administrativa General,** que le de las directrices a la alcaldía para desarrollar eficientemente sus actividades.
- **Organización de las Asociaciones de Desarrollo Comunal** (ADESCOS, dichas asociaciones están bien organizadas y trabajan por el desarrollo de sus comunidades en conjunto con la alcaldía.
- **Mejora Continua,** Debe establecerse una relación entre la situación administrativa actual y las normativas internas, a fin de determinar la mejora a manera de realizar las actividades, orientándose hacia las mejores prácticas administrativas.

6. MATRIZ FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Compromiso y disponibilidad del Recurso Humano.</p> <p>Confianza y entusiasmo en el servicio al público.</p> <p>Enfoque al Crecimiento y apoyo a las comunidades.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Redistribución del presupuesto.</p> <p>Plan de Capacitación.</p> <p>Planificación programas de desarrollo.</p> <p>Plan estratégico como herramienta administrativa.</p> <p>Organización de las asociaciones de desarrollo comunal.</p> <p>Mejora continua.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de capacitación y tecnología.</p> <p>Falta de comunicación.</p> <p>Falta de organización.</p> <p>Falta de recursos, herramientas de trabajo.</p> <p>Falta de planes o programas de desarrollo.</p> <p>Desconocimiento de la filosofía institucional.</p> <p>Falta de priorización de los recursos disponibles.</p> <p>Conflicto de poder.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Tráfico de influencia.</p> <p>Cambios en la Administración Política.</p>

Tabla 1: Descripción de Matriz FODA detectado en investigación de la alcaldía de Cuisnahuat.

F. PLANES

Entre los planes de desarrollo en la gestión administrativa actual de la alcaldía de Cuisnahuat se mencionan los siguientes:

1. Apertura de la unidad de atención a la mujer
2. Vivienda digna
3. Desarrollo económico
4. Promoción de la agricultura
5. Microcréditos a la microempresa
6. Por la seguridad que quiere el municipio
7. Educación
8. Cultura y deporte

G. ESTRATEGIAS GENERALES

1. La estrategia de la alcaldía es trabajar en conjunto con las comunidades para solventar las necesidades más urgentes para la población de Cuisnahuat, ya que por falta de recursos económicos no se pueden suplir todas las necesidades.
2. Lograr consenso con el Concejo Municipal para aprobación de proyectos en beneficio de la comunidad
3. Fomentar la organización con las ADESCOS.

H. CONCLUSIONES

- La alcaldía carece de un plan estratégico que sirva de guía al personal, en su proceso de adaptación y desarrollo de sus funciones.
- El Recurso Humano de la alcaldía, muestra alto compromiso, disponibilidad y alta dedicación por cumplir con su trabajo, a pesar de la inexperiencia y limitantes que tiene la alcaldía en estudio.
- El presupuesto es un factor determinante para poder tener una gestión administrativa efectiva, por lo cual es importante que se prioricen los recursos y se distribuyan de forma consciente.
- La alcaldía de Cuisnahuat no posee herramientas administrativas documentales que sirvan apoyo en su gestión.
- La gestión administrativa de la alcaldía Municipal de Cuisnahuat, se ve afectada por una comunicación deficiente que es originada por conflicto de interés.

I. RECOMENDACIONES

- Diseñar un Plan Estratégico general, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de la alcaldía a largo plazo y que sea un apoyo administrativo que de las directrices a seguir para mejorar la eficiencia de la alcaldía en el desempeño de sus funciones.
- Trabajar en equipo para mejorar la eficiencia y eficacia, de esta manera lograr la efectividad en la gestión administrativa de la alcaldía, por medio de la comunicación adecuada entre el personal.
- Diseñar planes, programas y un presupuesto completo que facilite la ejecución de los mismos.
- Aprovechar el compromiso que el personal tiene con la institución para desarrollar programas de capacitación en todos los departamentos de acuerdo a las necesidades de capacitación de cada puesto de trabajo y enfocados a áreas como recursos humanos, sistemas de información, inteligencia emocional entre otros que sean de interés institucional y del personal que integra la alcaldía.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO GENERAL QUE PERMITA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL PARA EL PERIODO 2013-2022, APLICABLE A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE, EL SALVADOR.

A. INTRODUCCIÓN

Las municipalidades representan un factor importante dentro del proceso de desarrollo socio-económico y cultural del país, ya que se encarga de velar por la satisfacción de necesidades y aspiraciones de sus respectivas comunidades a fin de que éstas contribuyan al bienestar de la población.

Por lo mencionado anteriormente, el presente capítulo describe un Plan Estratégico aplicable a la alcaldía municipal de Cuisnahuat, el cual contribuirá a incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa actual.

Dicho plan que se presenta comprende en primer lugar, la justificación de la propuesta y los objetivos, así como también, incluyen la misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas y planes operativos los cuales se han elaborado basándose en las necesidades y requerimientos que existen en la Alcaldía.

Seguidamente se muestra una guía para la implementación del plan con el objeto de indicar y facilitar la ejecución de dicha

propuesta. Se espera finalmente que con este esfuerzo, la alcaldía municipal de Cuisnahuat del Departamento de Sonsonate incremente la efectividad en la prestación de servicios a la comunidad, así como en todas las actividades que realiza. Contribuyendo de esta manera al desarrollo local de Cuisnahuat.

B. JUSTIFICACIÓN

Dentro del Estado Salvadoreño, el municipio es la unidad política y administrativa primaria que goza de autonomía y facultad para regular, dirigir y administrar los asuntos que sean de su competencia. No obstante en la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat la administración se ha venido realizando de forma deficiente, debido a que muchas veces la dirección municipal ha estado a cargo de personas que carecen de conocimientos técnicos y administrativos.

En vista de lo anterior, se presenta el plan estratégico a la municipalidad de Cuisnahuat, para que sirva como una herramienta administrativa de dirección en el desarrollo de sus proyectos y actividades municipales, el cual, fue elaborado tomando en cuenta las necesidades y problemas existentes que fueron detectados en la investigación de campo realizada.

C. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un plan estratégico general que permita el fortalecimiento del desarrollo local para el periodo 2013-2022 aplicable a la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat en el departamento de Sonsonate, El Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar a la alcaldía una herramienta técnica que sirva como instrumento, para que se logren los objetivos propuestos por la institución a través de un plan estratégico general.
- Proporcionar los lineamientos a seguir para el desarrollo de las actividades que se realizan en la Alcaldía.
- Fortalecer los conocimientos, las destrezas y habilidades a través de programas de capacitación permanente al personal para obtener mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones en sus puestos de trabajo.

D. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

1. FILOSOFÍA DEL PLAN

a. MISIÓN

Ser una institución transparente, eficiente y eficaz en la ejecución de sus funciones, que promueva el desarrollo local, comprometida, abierta y participativa con la ciudadanía.

b. VISIÓN

Proyectarse como una institución capaz de impulsar el desarrollo local, comprometida con los cambios políticos, económicos y sociales, logrando disminuir los índices de pobreza extrema que actualmente sufre el municipio, a través de una excelente gestión municipal de forma participativa con la población.

c. VALORES

. Responsabilidad

Brindar solución oportuna y eficiente con la capacidad de resolver los problemas de la municipalidad en el momento que lo requiera.

. Confiabilidad

Inspira credibilidad y seguridad a la población para que den a conocer sus problemas y brindar una solución oportuna.

. Trabajo en equipo

La municipalidad se enfocará en trabajar en coordinación con las comunidades, para lograr con prontitud la eficiencia en el desarrollo de las actividades y el avance en los programas de desarrollo local, internamente, también, la alcaldía mejorará la comunicación entre el

personal administrativo y perfeccionará la prestación de servicios al público.

. **Transparencia**

Trabajar con transparencia desde cualquier punto de vista, con disponibilidad de ser auditado en el momento que se estime conveniente por las autoridades correspondientes.

. **Equidad**

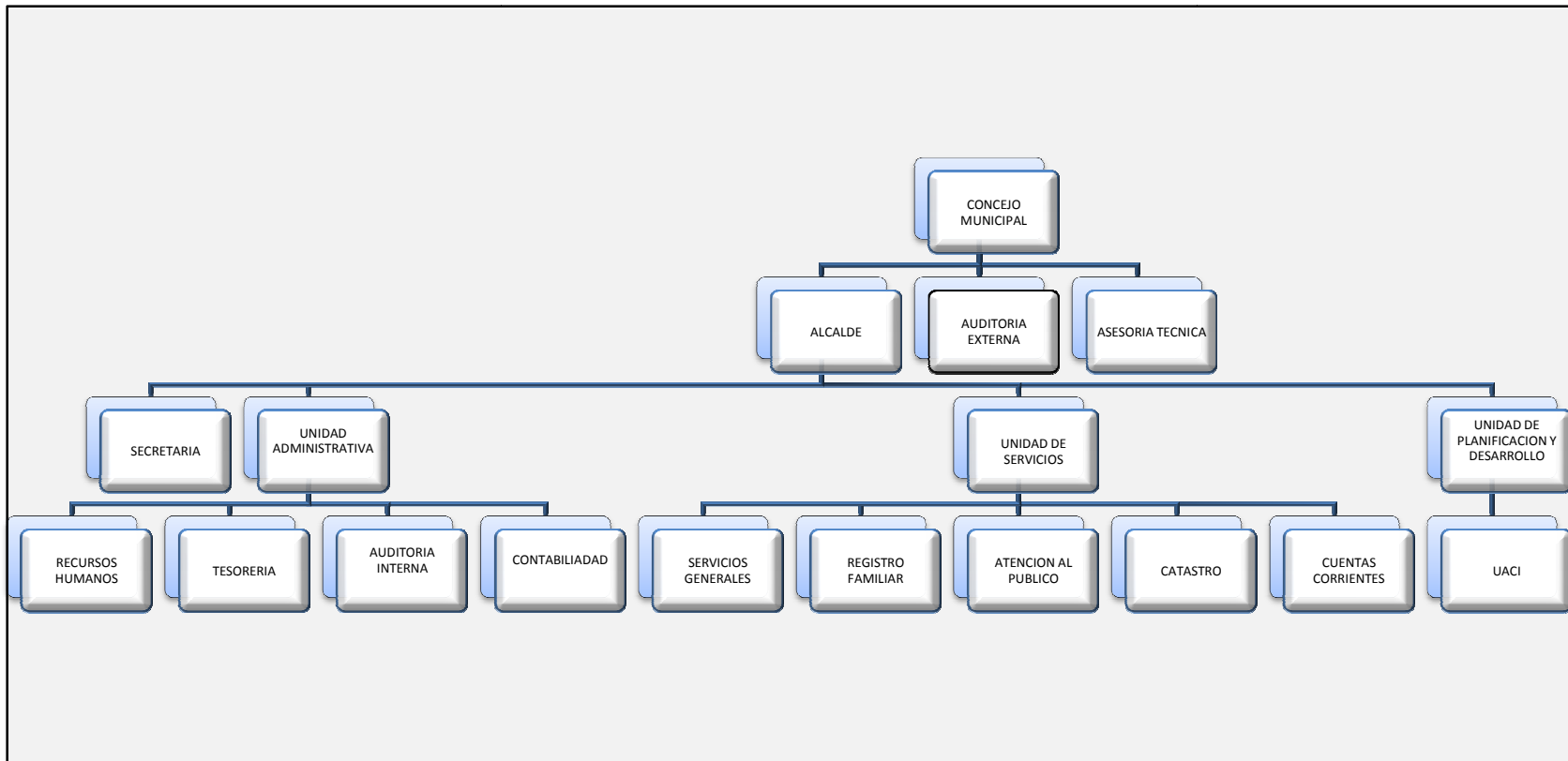
Brindar un servicio con igualdad sin tomar en cuenta las diferencias políticas e ideológicas, sociales o de otra índole.

. **Participación**

Trabajar en concordancia con las diferentes comunidades del municipio, donde se escuche la voz del pueblo.

E. ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT



F. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. OBJETIVO GENERAL

Ser el eje impulsor que permita a la alcaldía municipal de Cuisnahuat el fortalecimiento del desarrollo local a través de la aplicación del plan estratégico diseñado para el periodo 2013-2023.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contar con información relevante y actualizada que permita a la Alcaldía identificar los proyectos de inversión más importantes para el municipio.
- Implementar una metodología que de acceso a la participación ciudadana de todas y todos los habitantes del municipio.
- Construir una administración más eficiente, implementando la tecnología y fomentando la mejora continua en sus procesos como apoyo a la gestión administrativa en funciones.

- Definir canales adecuados que faciliten el flujo de información de forma horizontal y vertical para mejorar la comunicación.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo permanente que contribuyan a fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la alcaldía logrando un crecimiento integral en las funciones a desempeñar en los puestos de trabajo.
- Reorientación del presupuesto con el fin de optimizar los recursos actuales.
- Contribuir con el desarrollo local por medio de una gestión efectiva por parte de las autoridades municipales.

G. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS CON LA MATRIZ F.O.D.A.

1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Estas estrategias utilizan las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

Conciliación de Factores internos y externos claves para diseñar estrategias ofensivas (FO)		
Factor Interno Clave	Factor Externo Clave	Estrategias Resultantes
F1 Compromiso y disponibilidad del Recurso Humano.	O1 Redistribución del presupuesto.	F1, 2 - O4 = Utilizar el compromiso y disponibilidad del recurso humano para implementar el plan estratégico general como herramienta de apoyo administrativo que permitirá a la municipalidad brindar servicios públicos de calidad.
F2 Confianza y entusiasmo en el servicio al público.	O2 Plan de Capacitación.	F3 -O3,O5 =Impulsar, en coordinación con otras instancias, programas encaminados a fortalecer el crecimiento económico y apoyo a la microempresa enfocado en las comunidades a través de la planificación con las ADESCOS, incentivando a la ciudadanía apostarle a un mejor futuro.
F3 Enfoque al Crecimiento y apoyo a las comunidades	O3 Planificación programas de desarrollo.	encaminados a fortalecer el crecimiento económico y apoyo a la microempresa enfocado en las comunidades a través de la planificación con las ADESCOS, incentivando a la ciudadanía apostarle a un mejor futuro.
	O4 Plan estratégico como herramienta administrativa.	
	O5 Organización de las asociaciones de desarrollo comunal.	
	O6 Mejora continua.	

2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS .

Este tipo de estrategias utilizan las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Conciliación de Factores internos y externos claves para diseñar estrategias Defensivas (FA)		
Factor Interno Clave	Factor Externo Clave	Estrategias Resultantes
F1 compromiso y disponibilidad del Recurso Humano.	A1 Tráfico de influencia.	F3-A1 mplementar el enfoque al crecimiento y apoyo a las comunidades, prevaleciendo la institucionalidad ante cualquier decisión sin interferencia ideológica o política.
F2 Confianza y entusiasmo en el servicio al público.	A2 Cambios en la Administración Política.	
F3 Enfoque al Crecimiento y apoyo a las comunidades.		

3. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS.

Este tipo de estrategias tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Conciliación de Factores internos y externos claves para diseñar estrategias Adaptativas (DO)		
Factor Interno Clave	Factor Externo Clave	Estrategias Resultantes
D1 Falta de capacitación y tecnología.	O1 Redistribución del presupuesto.	D1- O2 Crear programas de capacitación constante, incluyendo a todo el personal de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, formando grupos que estén en similares condiciones, implementando de esta manera un plan de capacitación anual.
D2 Falta de comunicación.	O2 Plan de Capacitación.	
D3 Falta de organización.	O3 Planificación programas de desarrollo.	
D5 Falta de recursos, herramientas de trabajo.	O4 Plan estratégico como herramienta administrativa.	D1-04, O6 Actualizar la tecnología a utilizar en la alcaldía de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, que le permita al personal realizar las funciones eficientemente a través de la ejecución del plan estratégico general elaborado a la alcaldía municipal de Cuisnahuat como instrumento de mejora continua.
D6 Falta de planes o programas de desarrollo.	O5 Organización de las asociaciones de desarrollo comunal.	
D7 Desconocimiento de la filosofía institucional.		
D8 Falta de priorización de los recursos disponibles.	O6 Mejora continua.	
D9 Conflicto de poder.		

4. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.

Estas estrategias se enfocan a reducir los efectos de las debilidades internas y a evitar o minimizar los riesgos de las amenazas externas.

Conciliación de Factores internos y externos claves para diseñar estrategias de Supervivencia (DA)		
Factor Interno Clave	Factor Externo Clave	Estrategias Resultantes
D1 Falta de capacitación y tecnología.	A1 Tráfico de influencia.	D9- A1 Promover la participación ciudadana de manera que se involucre y participe en la manifestación de las necesidades y en la solución de problemas de la comunidad, fomentando el trabajo en equipo en la alcaldía por medio de programas motivacionales enfocado al bien común, para lograr el éxito organizacional.
D2 Falta de comunicación.	A2 Cambios en la Administración Política.	
D3 Falta de organización.		
D5 Falta de recursos, herramientas de trabajo.		
D6 Falta de planes o programas de desarrollo.		
D7 Desconocimiento de la filosofía institucional.		D8- A2 Formular planes para cada proyecto de manera que se aprovechen al máximo los recursos disponibles de la alcaldía, de forma objetiva por grado de importancia y haciendo su respectiva evaluación de acuerdo a los beneficios que traerá a la sociedad sin inclinación política.
D8 Falta de priorización de los recursos disponibles.		
D9 Conflicto de poder.		

H. FORMULACION DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT.

Después de haber elaborado la matriz F.O.D.A y el cruce de las variables, factores clave internos y externos se procede a la formulación de las estrategias encaminadas a la implementación del plan estratégico general aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat.

1. Impulsar, en coordinación con otras instancias, programas encaminados a fortalecer el crecimiento económico y apoyo a la microempresa enfocado en las comunidades a través de la planificación con las ADESCOS, incentivando a la ciudadanía apostarle a un mejor futuro.
2. Crear programas de capacitación constante, incluyendo a todo el personal de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, formando grupos que estén en similares condiciones, implementando de esta manera un plan de capacitación anual
3. Actualizar la tecnología a utilizar en la alcaldía, de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, que le permita al personal realizar las funciones eficientemente, a través de la ejecución del plan estratégico general elaborado a la alcaldía municipal de Cuisnahuat, como instrumento de mejora continua.
4. Promover la participación ciudadana de manera que se involucre y participe en la manifestación de las necesidades y en la solución de problemas de la comunidad, fomentando el trabajo en equipo en la alcaldía, por medio de programas

motivacionales enfocados al bien común, para lograr el éxito organizacional.

5. Formular planes para cada proyecto de manera que se aprovechen al máximo los recursos disponibles de la alcaldía, de forma objetiva, seleccionando por grado de importancia y haciendo su respectiva evaluación de acuerdo a los beneficios que traerá a la sociedad sin inclinación política.
6. Implementar el enfoque al crecimiento y apoyo a las comunidades, prevaleciendo la institucionalidad ante cualquier decisión sin interferencia ideológica o política.

I. POLÍTICAS

- Realizar reuniones ordinarias por lo menos una vez al mes, y extraordinarias cuando sea necesario con todo el personal incluyendo el Concejo Municipal para revisar el trabajo realizado y comunicar nuevas acciones.
- Hacer Asambleas Generales por lo menos cada tres meses, donde se invite a los vecinos del Municipio y a las organizaciones gremiales, sociales y culturales de la comunidad, para dar a conocer los proyectos ejecutados y a ejecutar, donde se expongan los problemas y necesidades de la ciudadanía.
- Mantener comunicación constante con las ADESCOS que se encargan de presentar a la alcaldía la situación actual de las comunidades y priorizar las actividades y proyectos por ejecutar en sus comunidades por medio de mesas de diálogo entre los representantes de las comunidades y la alcaldesa o un representante del Concejo.

- Asignar responsables a cada proyecto o actividad que se encargue de coordinar, supervisar, controlar y dar seguimiento a la ejecución de los mismos.
- Recurrir a instituciones gubernamentales y no gubernamentales encargadas de proporcionar asesoría técnico-administrativa y ayuda financiera a las municipalidades.
- Requerir y mantener al personal idóneo que permita a la municipalidad prestar sus servicios eficientemente y de calidad.
- Capacitar al personal actual por lo menos dos veces al año, y al personal nuevo con al menos una inducción de quince días antes de ocupar un puesto de trabajo.
- Colocar en lugares estratégicos, la Misión, Visión y valores de la Alcaldía de manera que puedan ser observados y leídos por los miembros de la institución y sus visitantes.
- Coordinar y apoyar eventos sociales y culturales dentro del municipio.
- Hacer de la Alcaldía una institución de puertas abiertas para que los distintos sectores e individuos del municipio, puedan solicitar los servicios que necesiten y sean de la competencia municipal.

J. METAS

- Lograr la participación ciudadana tanto urbana como rural en un 60%, que se involucre en la identificación y resolución de problemas.

- Ejecutar al menos 12 proyectos en el año entre grandes y pequeños, en las áreas que más se necesite.
- Alcanzar la eficiencia en la calidad de los servicios públicos con al menos un 90% de satisfacción de los usuarios.
- Haber Implementado, por lo menos en un 40%, el plan estratégico general, al terminar la gestión administrativa actual de la alcaldía.
- Optimizar los recursos económicos en un 95 % priorizando la utilización de los mismos en beneficio de la comunidad y de la institución.

K. PRESUPUESTO

El presupuesto muestra la asignación de recursos financieros necesarios para la implementación del Plan Estratégico, donde se ha considerado una inversión que asciende a un monto de \$200,000.00 distribuido de la siguiente manera:

PRESUPUESTO GENERAL PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO POR OBJETIVOS ELABORADO A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT PARA EL PERIODO 2013-2022.	
ACTIVIDADES	COSTO
a) ACTUALIZACION DE INFORMACION Y ELECCION DE LOS PROYECTOS MÁS IMPORTANTES	\$6,700,00
b) PLAN DE CAPACITACION PERMANENTE	\$33,000,00
c) d) MEJORA CONTINUA DE PROCESOS IMPLEMENTANDO LA TECNOLOGÍA.	\$43,000,00
e) DEFINICION DE CANALES QUE FACILITEN	\$6,300,00
f) EL FLUJO DE INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN	
IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA DE ACCESO A LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	\$21,000,00
REORIENTACION DEL PRESUPUESTO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS.	\$3,000,00
GESTIÓN EFECTIVA PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL	\$78,000,00
IMPREVISTOS	\$9,000.00
INVERSIÓN TOTAL	\$200,000.00

PRESUPUESTO SUJETO A FUENTES DE FINANCIAMIENTO, DEPENDE DE LA GESTIÓN DE FONDOS FODES, FISDL, PROPIOS, ISDEM E INSAFORP Y FINANCIAMIENTO BANCARIO.

L. FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL.

Se contribuirá al fortalecimiento del desarrollo local a través de la implementación del plan estratégico general aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat.

1. PLAN DE ACCIÓN

- Impartir charlas a los habitantes de la zona, para dar a conocer los beneficios de crear micro-empresas y concientizar a las personas sobre la importancia para el desarrollo de sus familias y sus comunidades.
- Realizar un convenio entre las ADESCOS, la alcaldía e INSAFORP para impartir charlas informativas a los comerciantes de la zona para incentivar a la venta de productos complementarios, con el propósito de lograr un crecimiento económico en el municipio.
- Hacer un convenio con la alcaldía y con otras instituciones para otorgar becas a estudiantes de escasos recursos y que presentan un promedio alto de calificaciones, buena conducta y sobre todo que tengan metas definidas y deseos de superación.
- Desarrollar actividades periódicas como ferias gastronómicas, culturales o artesanales. Que se lleven a cabo cada mes y que se publiquen a través de hojas volantes y dado que se realicen en el parqueo de la alcaldía se cobrará una cantidad simbólica a los comerciantes, con el propósito de incentivar al fortalecimiento de la microempresa.

- Gestionar la Creación de un mercado municipal, seleccionar el lugar que sea más propicio y tramitar lo que sea necesario para que se lleve a cabo la construcción del mercado de Cuisnahuat, este es un proyecto a largo plazo ya que tomará su tiempo el diseño del plan, evaluación de mercado, búsqueda de terreno y construcción del edificio, luego repartir los locales pero será una inversión que contribuirá al desarrollo local de Cuisnahuat.
- Coordinar con el MOP, el mantenimiento de caminos y vías de acceso del municipio de Cuisnahuat.
- Solicitar al MINED apoyo para la creación de un centro de formación vocacional en Cuisnahuat.
- Gestionar con el Ministerio de Salud la instalación de una clínica comunal que brinde los servicios de consulta general y emergencias médicas de la población.

2. PROGRAMAS

- **Bolsa de Empleo,**

Programa que se llevará a cabo por medio de la coordinación con la empresa privada de la zona para inclusión laboral de los ciudadanos en las diferentes áreas, las empresas o negocios se encargarán de informar a la alcaldía de las vacantes existentes y la alcaldía publicará por medio de un mural en un lugar visible en las instalaciones de la alcaldía

y más adelante en una sección de página web. Cuando las personas hagan uso de la bolsa de empleo se mostrarán las opciones de empleo, los candidatos expresarán sus deseos de aplicar a las plazas, si cumplen con los requisitos, luego se enviarán los candidatos a las empresas para que hagan sus respectivas evaluaciones. En un futuro, Cuando se haga electrónicamente será directamente con las empresas.

- **Capacitación y Desarrollo,**

Capacitar a todo el personal de la alcaldía de Cuisnahuat que se desempeña en las diferentes áreas o puestos de trabajo, se va a preparar al personal sobre la importancia de la implementación del plan estratégico que será implantado en la institución como herramienta de apoyo administrativo necesaria para una gestión eficiente en el desarrollo de sus funciones y en el crecimiento profesional de cada empleado.

Se gestionarán las capacitaciones con las instituciones que las impartirán, ya que se contemplan capacitaciones internas y externas, se contactará el proveedor idóneo de acuerdo a necesidad de formación de los empleados por los requerimientos de sus puestos de trabajo.

Se coordinará la alcaldía con la entidad capacitadora para diseñar los programas de contenidos adaptándolos a los requerimientos específicos de la institución, temas importantes como filosofía institucional, atención al público, administración efectiva, relaciones interpersonales y otros, tomando en cuenta el tiempo que se llevará para

comenzar a impartirlas de manera periódica y también el costo que ya está considerado en el presupuesto.

- **Apoyo a la Agricultura y Micro-Empresa,**

La alcaldía apoyará a la agricultura del municipio por medio de la gestión de entrega de insumos a los agricultores de la zona tal como semillas, abonos completamente gratis. Por otra parte promoverá la inclusión económica y social con eventos culturales y convenios con instituciones financieras para el otorgamiento de micro-créditos a los comerciantes como factor de apoyo a las empresas pequeñas.

- **Promoción del Turismo en la zona,**

El gobierno municipal promoverá el turismo a través de vallas publicitarias en lugares públicos estratégicos para que puedan ser vistos por la población y señalización turística en la carretera para llamar la atención de los visitantes e informar las características turísticas de la zona, además se programarán eventos para promocionar el atractivo turístico de Cuisnahuat.

- **Salud Comunitaria,**

Coordinar con el Ministerio de Salud que llegue la atención médica, periódicamente a todas las comunidades del municipio de Cuisnahuat, por medio de FOSALUD y que se preparen campañas de prevención de enfermedades y de vacunación.

- **Asesoría Legal,**

Se pondrá al servicio de la ciudadanía la asesoría legal en el área personal, familiar, laboral y comercial. Todo tipo de consultas completamente gratis.

- **Erradicación del Analfabetismo.**

Hacer un convenio con ONG'S de la zona para traer al municipio el programa de alfabetización y si puedo, para facilitarle a las personas de escasos recursos obtener un grado académico, también coordinar con el MINED sobre otros programas que hayan disponibles para que puedan llegar a Cuisnahuat. Y de esta manera poco a poco se vaya disminuyendo el analfabetismo.

- **Impulsar el programa de Apoyo Temporal al Ingreso (PATI), en el Municipio.**

Coordinar con instancias gubernamentales para que llegue a Cuisnahuat el programa PATI, que es un programa de apoyo temporal al ingreso para las familias pobres y Cuisnahuat está catalogado como uno de ellos, por lo cual es necesario que se gestione ese programa de gobierno para que llegue a las comunidades más necesitadas de Cuisnahuat.

- **Participación Ciudadana,**

Establecer acciones concertadas y alianzas con organizaciones sociales del sector privado de la sociedad civil en torno a iniciativas que promuevan la participación ciudadana, donde todas las personas tengan la misma oportunidad de aportar o

de contribuir al desarrollo de sus comunidades priorizando una ordenanza municipal transparente y apostándole a un presupuesto participativo, con una gestión administrativa equitativa e incluyente.

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN BASE A LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL.

A continuación se presenta el plan de implementación de las estrategias a ejecutar el cuál se ha diseñado tomando en cuenta el objetivo estratégico, las acciones a realizar, el resultado esperado después de llevar a cabo las acciones previstas, también los recursos que serán requeridos, un presupuesto estimado, sus fuentes de financiamiento que son un factor determinante, el tiempo de duración y por su puesto el personal responsable de desarrollar el plan propuesto para la alcaldía de Cuisnahuat, quienes darán el visto bueno e implementarán a su criterio las estrategias que consideren de mayor relevancia y factibilidad.

También se considera importante mencionar, que para establecer el costo estimado de la inversión requerida para la ejecución del plan estratégico general aplicado a la alcaldía en estudio, se tomó en cuenta el presupuesto anual del año 2013 y la opinión de la alcaldesa de Cuisnahuat para la asignación de montos estimados.

Plan de Implementación del Plan Estratégico General de la Alcaldía de Cuisnahuat

Estrategia N.1 Impulsar, en coordinación con otras instancias, programas encaminados a fortalecer el crecimiento económico y apoyo a la microempresa enfocado en las comunidades a través de la planificación con las ADESCOS, incentivando a la ciudadanía a apostarle a un mejor futuro.

Cuadro N.1

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES	
Contar con información relevante y actualizada que permita a la Alcaldía identificar los proyectos de inversión más importantes para el municipio.	Trabajar en coordinación con las ADESCOS.	Fomentar la organización y trabajo en equipo.	Personal y Papelería	\$1,200,00											Alcalde y Concejo municipal	
	Proyectar la buena utilización de los fondos públicos por parte de la alcaldía.	Brindar un boletín informativo de la utilización de los fondos y los proyectos ejecutados.	Personal	\$1,500,00												Alcalde y Concejo municipal
			Papelería													
			Computadora													
	Alianzas estratégicas con ONG'S.	Impulsar la creación de una comisión que presente alternativas de proyectos en ONG'S.	Personal	\$4,000,00												Alcalde y Concejo municipal
			Papelería													
Computadora																

FUENTE DE FINANCIAMIENTO FODES Y APOYO ONG'S

Plan de Implementación del Plan Estratégico General de la Alcaldía de Cuisnahuat

Estrategia N.2 Crear programas de capacitación constante, incluyendo a todo el personal de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, formando grupos que estén en similares condiciones, implementando de esta manera un plan de capacitación anual.

Cuadro N.2

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES
Desarrollar programas de capacitación permanentes que contribuyan a fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la alcaldía logrando un crecimiento integral en las funciones a desempeñar en los puestos de trabajo.	Impulsar la capacitación como incentivo al personal y fomentando el desarrollo integral.	Personal capacitado y más eficiencia en desarrollo de sus actividades diarias.	Personal capacitado	\$15,000,00											Alcalde y Concejo municipal
			sala												
			proyector												
			Papelería												
			Computadora												
			sillas												
	mesas														
	Solicitar asesoría al FISDL en el área que se necesite.	Agilizar trámites por medio del apoyo que brinda esta institución a las alcaldías.	teléfono	\$7,000,00											Alcaldesa y Concejo municipal
	Computadora														
Coordinar con Insaforp programas de capacitación constante para el personal de la alcaldía.	Desarrollar las destrezas y habilidades de los empleados para mejorar su desempeño en los puestos de trabajo.	Papelería	\$8,000,00												Alcaldesa y Concejo municipal
		Computadora													
		sillas													
			Proyector												

FUENTE DE FONDOS FODES, CON APOYO FISDL, ISDEM E INSAFORP.

Plan de Implementación del Plan Estratégico General de la Alcaldía de Cuisnahuat

Estrategia N.3 Actualizar la tecnología a utilizar en la alcaldía, de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, que le permita al personal realizar las funciones eficientemente, a través de la ejecución del plan estratégico general elaborado a la alcaldía municipal de Cuisnahuat, como instrumento de mejora continua.

Cuadro N.3

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES
Construir una administración más eficiente, implementando la tecnología y fomentando la mejora continua en sus procesos como apoyo a la gestión administrativa en funciones.	Generar acciones que mejoren las condiciones materiales fortaleciendo los procesos de trabajo en el interior de la alcaldía.	Adquisición de equipo informático y mobiliario de trabajo	Personal y Papelería	\$20,000,00											Alcalde y Concejo municipal
	Elaboración de manuales y procedimientos		computadoras												
			impresoras												
	Sistematizar los procesos operativos de la alcaldía	Agilizar el servicio al público en general.	personal especializado	\$15,000,00											Alcalde y Concejo municipal
Implementar el plan estratégico y darle seguimiento en el periodo estipulado.	Hacer la gestión administrativa eficiente y que aprovecha todos los recursos disponibles en la institución.	personal	mobiliario y equipo	\$8.000,00											Alcalde y Concejo municipal

FUENTE DE FINANCIAMIENTO BANCARIO Y FODES.

Plan de Implementación del Plan Estratégico General de la Alcaldía de Cuisnahuat

Acciones que complementan la estrategia anterior.

Definir canales de comunicación para facilitar el flujo de información

Cuadro N.4

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES
Definir canales adecuados que faciliten el flujo de información de forma horizontal y vertical para mejorar la comunicación.	Crear correo electrónico institucional para cada uno de los empleados de la alcaldía	Flujo de información de forma rápida y segura.	Personal técnico, internet	\$5,000,00											Alcalde y Concejo municipal
			Computadoras												
	Definir el organigrama institucional.	Dar a conocer las líneas de autoridad y la forma en que se debe dar la comunicación.	papelería y personal	\$500,00											
Realizar reuniones frecuentes para tratar temas importantes y que deben ser de conocimiento general.		Comunicación efectiva entre autoridades y empleados.	Proyector	\$800											Alcalde y Concejo municipal
			Computadora												
			Sala												
			Sillas												

FUENTES DE FINANCIAMIENTO FODES

Plan de Implementación del Plan Estratégico General de la Alcaldía de Cuisnahuat

Estrategia N.4 Promover la participación ciudadana de manera que se involucre y participe en la manifestación de las necesidades y en la solución de problemas de la comunidad, fomentando el trabajo en equipo en la alcaldía, por medio de programas motivacionales enfocados al bien común, para lograr el éxito organizacional.

Cuadro N.5

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES
Implementación de una metodología que de acceso a la participación ciudadana de todas y todos los habitantes del municipio.	Crear mesas de diálogo con representantes de todas las comunidades del municipio de Cuisnahuat	Discusión de problemas y necesidades de las comunidades	Papelería y personal	\$5,000,00											Alcalde y Concejo municipal
		Participación ciudadana en la solución de problemas.													
	Realizar encuestas periódicas para calificar el servicio al cliente.	Mejora continua en base a reforzar las debilidades actuales.	Personal y papelería	\$15,000,00											
	Hacer un buzón de sugerencias para que las personas puedan expresar sus sugerencias.	Tomar en cuenta las sugerencias de la población y actuar de forma consecuente.	Caja, papelería y personal	\$1.000,00											Alcalde y Concejo municipal

FUENTES DE FINANCIAMIENTO FODES E IMPUESTOS MUNICIPALES.

Plan de Implementación del Plan Estratégico General de la Alcaldía de Cuisnahuat.

Estrategia N.5 Formular planes para cada proyecto de manera que se aprovechen al máximo los recursos disponibles de la alcaldía, de forma objetiva, por grado de importancia y haciendo su respectiva evaluación de acuerdo a los beneficios que traerá a la sociedad sin inclinación política.

Cuadro N.6

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES
Reorientación del presupuesto con el fin de optimizar los recursos.	Priorizar los proyectos de acuerdo al grado de importancia y necesidad para la comunidad y la alcaldía.	Focalización de los recursos disponibles.	papelería y personal	\$1,000,00											Alcalde y Concejo municipal
	Seleccionar cuidadosamente los proyectos a realizar de forma razonable.	Optimizar los recursos económicos.	Personal y papelería	\$1000,00											Alcalde y Concejo municipal
	Evaluar por lo menos una vez al año, los proyectos permanentes para determinar si en efecto son necesarios y asignar el presupuesto respectivo.	Asignación de recursos de forma objetiva.	Papelería y personal	\$1.000,00											Alcalde y Concejo municipal

FUENTE DE FONDOS RECAUDACIÓN DE IMPUESTOS MUNICIPALES

Plan de Implementación del Plan Estratégico General de la Alcaldía de Cuisnahuat para el desarrollo local del municipio.

Estrategia N.6 Implementar el enfoque al crecimiento y apoyo a las comunidades, prevaleciendo la institucionalidad ante cualquier decisión sin interferencia ideológica o política.

Cuadro N.7

OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRESUPUESTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	RESPONSABLES
Contribuir con el desarrollo local por medio de una gestión efectiva por parte de las autoridades municipales.	Impulsar el programa de bolsa de empleo municipal para todos en coordinación con la empresa privada.	Inserción laboral de la población desempleada de Cuisnahuat	Papelería y personal	\$3,000,00											Alcalde y Concejo municipal
	Fortalecer la agricultura y la microempresa por medio de ferias.	Crecimiento personal y productividad en el municipio.	Personal	\$5,000,00											Alcalde y Concejo municipal
	Gestionar la apertura de un mercado municipal	Inversión y desarrollo local	Local y personal	\$35.000,00											Alcalde y Concejo municipal
	Mantenimiento de caminos y vías de acceso principales en coordinación con el MOP.	Promover el turismo y atraer la inversión	Personal y herramientas	\$50.000,00											Alcalde y Concejo municipal
	Coordinar con el MINED la creación de un centro de formación vocacional y gestionar programas de becas.	Apoyo a la educación y desarrollo de las personas de escasos recursos.	Personal, papelería, terreno	\$20.000,00											Alcalde y Concejo municipal

FUENTES DE FINANCIAMIENTO FODES, FISDL, MINED, ISDEM, APOYO DE LA EMPRESA PRIVADA.

M. EVALUACIÓN Y CONTROL

Se evaluarán los resultados periódicamente la eficiencia del personal en sus puestos de trabajo a través de una evaluación del desempeño, la atención al público por medio de encuestas y un buzón de sugerencias, los proyectos por evaluación técnica, tiempo, recursos utilizados y grado de satisfacción en los usuarios, y el plan estratégico en base al seguimiento de la implementación del plan, y cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

a. Cronograma De Actividades Para La Implementación Del Plan Estratégico.

El tiempo requerido para la implementación del plan estratégico formulado para la Alcaldía Municipal de Cuisnahuat, es de seis meses, de acuerdo al cronograma de actividades que se presenta a continuación:

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2013																							
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PRESENTACION																								
APROBACION																								
REPRODUCCION Y DISTRIBUCION																								
GESTION Y ASIGNACION DE RECURSOS																								
PUESTA EN MARCHA Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO GENERAL																								

ELABORADO: JUNIO 2013

- **Presentación**

En primer lugar el grupo de investigación, entregará la propuesta del plan estratégico general a un representante de la alcaldía municipal de Cuisnahuat y se realizara la presentación mediante una exposición de la propuesta del plan estratégico elaborado para la esta municipalidad.

- **Aprobación**

Luego de presentar el documento, la alcaldesa llevará al Concejo Municipal de Cuisnahuat la propuesta del plan estratégico general que ha sido elaborado para la alcaldía, el cuál será analizado, discutido para que posteriormente se tome una decisión si se considera oportuna y significativa su implementación, se aprobará dicha propuesta.

- **Reproducción y Distribución**

Inmediatamente se apruebe el plan estratégico general se comunicará al personal de las nuevas actividades que se llevarán a cabo para poder dar seguimiento a las estrategias contenidas en el documento, empezando por reproducirlo y se distribuirán las copias y también se enviará vía electrónica.

- **Gestión y Asignación de Recursos**

Después de distribuir el material, es necesario preparar al personal acerca de las nuevas disposiciones que serán implantadas como por ejemplo capacitaciones, el uso de la tecnología, el trato de calidad a los usuarios entre otras cosas que servirán de insumo para poner en práctica las estrategias,

también es conveniente que se comiencen a gestionar los fondos que serán utilizados para la implementación del plan tanto fuentes internas como externas, además que se asignen los recursos financieros para cada uno de los proyectos o programas planteados para que se ejecuten con éxito.

· **Puesta en Marcha y Evaluación del plan estratégico General**

Finalmente es importante que se desarrolle cada una de las acciones contempladas en el documento y se lleve un control de las actividades realizadas, el tiempo, recursos utilizados, sin dejar de lado la evaluación de la calidad y el seguimiento del plan estratégico general contribuyendo así a la mejora continua institucional y al desarrollo local de Cuisnahuat.

b. Presupuesto de Implementación del Plan Estratégico General

A continuación se presenta el presupuesto de implementación del plan estratégico aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat y se detalla la asignación de recursos.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN	
ACTIVIDAD	COSTO
PRESENTACIÓN	0,00
APROBACIÓN	\$25,00
REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	\$100,00
GESTIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	\$600,00
PUESTA EN MARCHA Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL	\$500,00
TOTAL INVERSIÓN	\$1,225,00

Los recursos serán de fondos propios de la alcaldía

N. CONCLUSIONES

. La alcaldía necesita un plan estratégico general que muestre las directrices a seguir, en su proceso de implementación y desarrollo de las actividades contenidas en el plan.

. La capacitación del recurso humano de la alcaldía de Cuisnahuat, es una herramienta que dará resultado a corto y a largo plazo en la eficiencia de la gestión administrativa.

. El presupuesto es un factor determinante para poder tener una gestión administrativa efectiva por lo cual es importante que se prioricen los recursos y se distribuyan de forma consciente, además que se busque apoyo en instituciones sin fines de lucro como ONG'S y hacer alianzas económicas con otras entidades con fines de desarrollo social.

. La municipalidad de Cuisnahuat carece de herramientas técnico-administrativas documentales que sirvan como apoyo en el desarrollo de sus actividades y prestación de servicios públicos.

O. RECOMENDACIONES

. Que la alcaldía tenga la capacidad y el compromiso de implementar el plan estratégico que ha sido elaborado de acuerdo las necesidades que fueron detectadas en la investigación de campo, con la finalidad de fortalecer el desarrollo de dicha institución y del municipio, en el largo plazo y que sirva de apoyo administrativo que muestre las directrices a seguir para mejorar la eficiencia en el desempeño de sus funciones.

. Utilizar la capacitación y desarrollo como instrumento de motivación a sus empleados, fomentando la mejora continua en la organización logrando un crecimiento integral mediante la implementación de un plan de capacitación.

. Es importante que las autoridades de la alcaldía hagan conciencia de la situación de su municipio y sean objetivos al momento de evaluar, asignar recursos y aprobar el presupuesto anual de la alcaldía en beneficio de la mayoría de sus habitantes, del compromiso con las comunidades y con la institución.

. La alcaldía necesita innovación en sus procesos, ir de la mano con la tecnología para mejorar la comunicación, e información para realizarlos en equipos de trabajo y en la prestación de servicios públicos.

P. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Don Hellriegel y John W. Slocum. Administración séptima edición, Thomson editores. (1998)
- Fred. R. David. Conceptos de Administración Estratégica, novena edición, Pearson Educación, México. (2003)
- Harold koontz, Heinz Weihrich, Administración, una perspectiva global, México, McGraw Hill, 11° edición, 1998
- Henry Mintzberg. El Proceso Estratégico, conceptos, contenidos y casos 2° Edición. (1991)
- Hernández Sampieri y otros, metodología de la investigación 4 edición Mc Graw Hill, México. (2006)
- Idalberto Chiavenato. Teoría Neoclásica de la Administración. México, McGraw Hill. (1995)
- Stephen P. Robbins, David A. De Censo, "Fundamentos de Administración" primera edición, México 1996.

Tesis

- Castro López Gabriela Patricia y otros. Diseño de un plan estratégico participativo para el municipio de Huizúcar del departamento de La Libertad, Universidad de El Salvador, 2011.
- Elías Canales Lorena del Carmen Y otros. Diseño de manual de contenido múltiple que contribuya al ordenamiento y mejor desempeño del recurso humano administrativo, de la división de personal de la policía nacional civil de el salvador, Universidad de El Salvador, 2011.

- . Héctor Antonio Hernández y otros. Diseño de un modelo de planeación estratégica aplicable a la alcaldía municipal de Corinto del departamento de Morazán, Universidad de El Salvador, 2003.
- Joachin Ramos, Melvin Alexander y otros. Diseño de Herramientas mercadológicas para potenciar la demanda de servicios turísticos en el parque acuático paraíso de la montañona ubicado en el municipio Concepción Quezaltepeque Departamento de Chalatenango, Universidad de El Salvador, 2012.
- . Méndez Ligia Rocío y otros. Plan estratégico para potenciar el desarrollo turístico en la zona costera del departamento de la libertad San salvador, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, 2006.

Leyes

- Código Municipal decreto N.274 año 1986, Capítulo Único. Reformas 1999.
- Constitución de la república de El Salvador decreto N.38 capítulo VI, Sección II Art.202, 203,204 y 206.
- Ley Reguladora del endeudamiento Público Municipal, decreto N.930 ano 2005.tomo 369 s/r.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la administración pública, Decreto N.868, Abril Año 2000 art.2 y art.40.

Internet

- <http://censoarchivos.mcu.es/CensoGuia/fondoDetail.htm?id=92892>
- [www.definicion de administración](#)
- <http://www.economia48.com/spa/d/gestion/gestion.htm>
- <http://www.economia48.com/spa/d/modelo/modelo>
- www.ecol.edu.es
- [www. El prisma.com](http://www.Elprisma.com)
- http://enciclopedia_universal.esacademic.com/120262/fortalecimiento
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- http://www.formacionintegral.com.ar/index.php?option=com_content&view=art
- <http://www.fisd1.gob.sv>
- www.isdem.gob.sv
- www.jerusalen.gob.sv/documentos
- www.mh.gob.sv
- www.plataformavoluntariado.org/resources
- <http://www.slideshare.net/aleko062008/que-es-diseo>
- [www.Tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentes
información.html](http://www.Tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentes_informacion.html) de
- <http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo>

ANEXOS

ANEXO 1

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN**

ANEXO 1.1



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



CUESTIONARIO PARA EL RECURSO HUMANO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE CUISNAHUAT

Objetivo: El presente cuestionario tiene como propósito principal recopilar información sobre Planeación Estratégica de la alcaldía municipal de Cuisnahuat, que denoten la necesidad de contar con un Plan Estratégico General, en el cual permita el fortalecimiento del desarrollo local, logrando así mayor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa.

Indicaciones: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente.

La información que usted proporcione será confidencial y servirá exclusivamente para fundamentar el presente trabajo de investigación.

A. Generalidades

1. Nombre del Departamento al que pertenece:

2. Cargo que desempeña:

3. Tiempo de Trabajo

a. En la Alcaldía: _____

b. En el Departamento _____

c. En el Cargo _____

4. Sexo: Femenino _____ Masculino _____

5. Nivel de Estudios

a. Universitarios

b. Técnico

c. Otros (especifique)

B. Cuerpo del cuestionario

6. Recibió de parte de las autoridades de la administración actual algún tipo de información sobre el plan estratégico general de la alcaldía?

Si () No ()

7. Si su respuesta anterior es negativa, considera necesario un plan estratégico general en la alcaldía?

Si () No ()

Porque _____

8. Ordene de acuerdo a su criterio los problemas que considera enfrenta el personal administrativo de la alcaldía para la ejecución de sus funciones?

- I. Falta de comunicación ()
- II. Falta de Organización ()
- III. Desconocimiento de la filosofía institucional ()
- IV. Falta de planes o programas de desarrollo ()
- V. Falta de Capacitación ()
- VI. Falta de controles administrativos ()
- VII. Falta de priorización de los recursos disponibles ()
- VIII. Otros ()

Mencione:

9. Considera que actualmente existe la necesidad de un mayor presupuesto para el desarrollo de las funciones administrativas de la alcaldía?

Si () No ()

Porque _____

10. ¿Sabe usted, si existe en la Alcaldía un Plan Estratégico General que contenga sus generalidades sobre misión, visión, valores, estructura organizativa, base legal, entre otros, que oriente hacia donde se dirigen sus funciones?

Si () No ()

11. En su opinión, qué debería hacer la alcaldía para contribuir al desarrollo local de Cuisnahuat?

Mencione:_____

12. ¿Considera que la aplicación de un Plan estratégico General que fortalezca el desarrollo local, contribuirá para que las funciones se desempeñen de forma más eficiente?

Si () No ()

13. ¿Si su respuesta anterior es negativa, de qué manera considera que el plan estratégico contribuye al desarrollo local?

Mencione:_____

14. Indique qué Aspectos considera debe incluir el Plan Estratégico General para que éste sea efectivo en la gestión administrativa actual?

ASPECTOS	Debe incluirse	No debe incluirse
Filosofía institucional		
Objetivos y estrategias		
Capacitación y desarrollo		
Política de evaluación del desempeño		
Políticas y normas Generales		
Otros especifique:		

15. Indique a qué áreas de desarrollo en el municipio debe enfocar los Proyectos la alcaldía en su Plan Estratégico General para que éste sea efectivo en la gestión administrativa actual?

Áreas	Marque con una x	
	Si	No
Educación		
Vivienda		
Seguridad		
Salud		
Turismo		
Apoyo a la Microempresa		
Otros especifique:		

16. Considera usted que mantener los programas de desarrollo social a través de la alcaldía, pueden hacer autosostenible la economía de la Ciudad?

Si () No ()

17. ¿Cuáles de los siguientes Factores creé usted que Afectan directamente la ejecución de las actividades normales de la alcaldía?

Factor	Marque con una x	
	Si	No
Falta de Personal		
Recursos Financieros		
Recursos Tecnológicos		
Otros especifique:		

18. ¿Cuáles de los siguientes Factores creé usted que Afectan directamente al municipio de Cuisnahuat para su desarrollo local?

Factor	Marque con una x	
	Si	No
Educación		
Vivienda		
Seguridad		
Salud		
Turismo		
Comercio		
Otros especifique:		

ANEXO 1.2



ENTREVISTA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Identificar la situación actual de la alcaldía municipal de Cuisnahuat relacionada al plan estratégico general así como opiniones y recomendaciones sobre la aplicación de un plan estratégico general a la alcaldía de Cuisnahuat, para lograr mayor eficacia y eficiencia en la gestión administrativa.

A. Generalidades

1. Nombre del Departamento al que pertenece:

2. Cargo que desempeña:

3. Tiempo de Trabajo

d. En la Alcaldía: _____

e. En el Departamento _____

f. En el Cargo _____

4. Sexo: Femenino _____ Masculino _____

5. Nivel de Estudios

d. Universitarios

e. Técnico

f. Otros

(especifique) _____

ANEXO 1.2**B. Cuerpo de la entrevista**

1. ¿Recibió información en su ingreso a la Alcaldía de Cuisnahuat sobre el plan estratégico?

Si/No

2. Si su respuesta anterior es afirmativa, explique duración, contenidos incluidos, aplicabilidad para el desempeño de su puesto de trabajo e incorporación a la institución.

Explique.

3. ¿Qué tipo de documentos utiliza como guía para el desempeño de sus funciones?

Explique.

4. ¿En este momento con cuales planes cuenta usted?

Mencione.

5. ¿Con quienes comparte usted estos planes?

Mencione.

6. ¿Cumplen con sus expectativas laborales dichos planes?

Si/No Porque

7. ¿Tiene por escrito los planes o actividades a desarrollar en un periodo determinado?

Si/No

8. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Le fueron entregados de manera oportuna o usted los solicitó y quién se los proporcionó?

Comente.

9. ¿Considera que es complejo la elaboración y aplicación de diversos planes?

Si/No Porque.

10. ¿Le parece que facilitaría tener un documento que contenga la información básica en lo que respecta a la institución y los planes a desarrollar?

Si/No Porque.

11. ¿Conoce la normativa interna utilizada por la alcaldía municipal de Cuisnahuat?

Si/No

12. ¿Qué opina sobre el diseño de un plan estratégico general aplicado a la alcaldía de Cuisnahuat?

Explique.

13. ¿Qué aspectos considera debe incluir el plan estratégico general (misión, visión, valores, proyectos, programas u otros.) para que este sea relevante y de utilidad a la alcaldía de Cuisnahuat.

Mencione.

14. ¿Cómo considera la situación actual de la alcaldía de Cuisnahuat en cuanto a sus recursos.

Recurso	Marque con una x	
	Bueno	Malo
Recursos Humanos		
Recursos Financieros		
Recursos Tecnológicos		
Otros especifique:		

15. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes de la alcaldía de Cuisnahuat?
16. ¿Cuáles considera que son los puntos débiles de la alcaldía de Cuisnahuat?
17. ¿Cuáles considera que son amenazas para la alcaldía de Cuisnahuat?
18. ¿Cuáles considera que son oportunidades de la alcaldía de Cuisnahuat y que se deben aprovechar?
19. ¿Que considera usted que debe hacer la alcaldía para tener una gestión administrativa efectiva?
20. ¿Qué tipo de herramientas de apoyo necesita la alcaldía para fortalecer el desarrollo de sus funciones administrativas?

Herramientas	Marque con una X	
	SI	NO
Presupuestos		
Planes		
Proyectos		
Programas		
Otros especifique:		

ANEXO 2.1 RESULTADO DE CUESTIONARIO DORIGIDO A EMPLEADOS

Datos generales

Pregunta N° 1: Nombre del Departamento al que pertenece

Objetivo: Clasificar por áreas funcionales a los participantes de la encuesta.

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
REGISTRO FAMILIAR	3	17,65%
TESORERIA	2	11,76%
CONTABILIDAD	2	11,76%
SEGURIDAD	1	5,88%
UNIDAD DE PROYECTOS	1	5,88%
JURIDICO	1	5,88%
PROMOCION SOCIAL	1	5,88%
NO CONTESTO	6	35,29%
TOTAL	17	100,00%

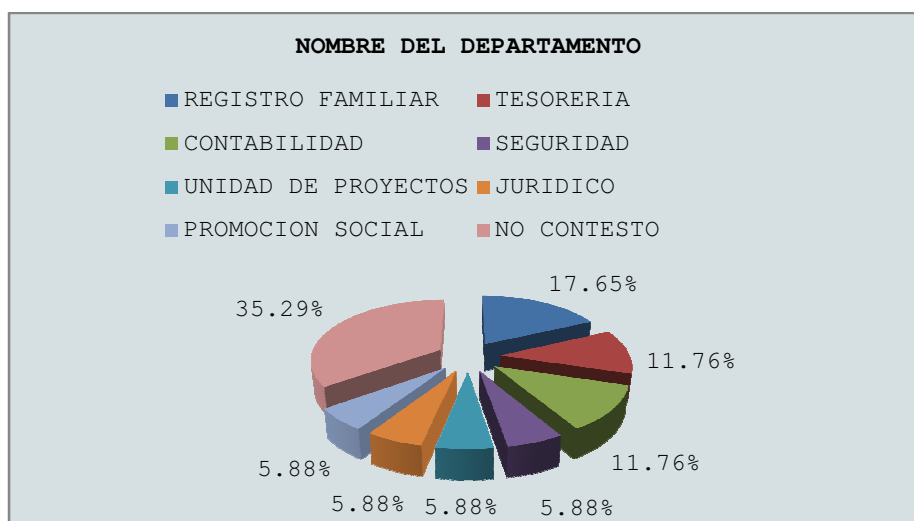


Figura 1: Pregunta 1 de la encuesta

Comentario:

El área donde se concentra la mayor cantidad de empleados es el Registro Familiar con un 17.65%, luego sigue el Departamento de contabilidad y tesorería con un 11.76%, y 5.88 % respectivamente los otros departamentos como son proyectos, promoción social, jurídico y seguridad por otro lado, Del 100%

de los empleados de la alcaldía en estudio el 35.29 % no contesto a qué Departamento pertenece.

Pregunta N° 2: Cargo que Desempeña

Objetivo: Enunciar los cargos funcionales desempeñados por los sujetos en estudio.

NOMBRE DEL CARGO QUE DESEMPEÑA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
JEFE DEL REGISTRO FAMILIAR	1	5,88%
ASISTENTE DE REGISTRO FAMILIAR	2	11,76%
ASISTENTE DE DESPACHO	1	5,88%
CONTADOR	1	5,88%
AUXILIAR DE TESORERÍA	1	5,88%
TESORERO	1	5,88%
VIGILANTE	1	5,88%
MOTORISTA	1	5,88%
ENCARGADO DE PROYECTOS	1	5,88%
ASESOR JURIDICO	1	5,88%
PROMOTOR SOCIAL	1	5,88%
NO CONTESTO	5	29,41%
TOTAL	17	100,00%

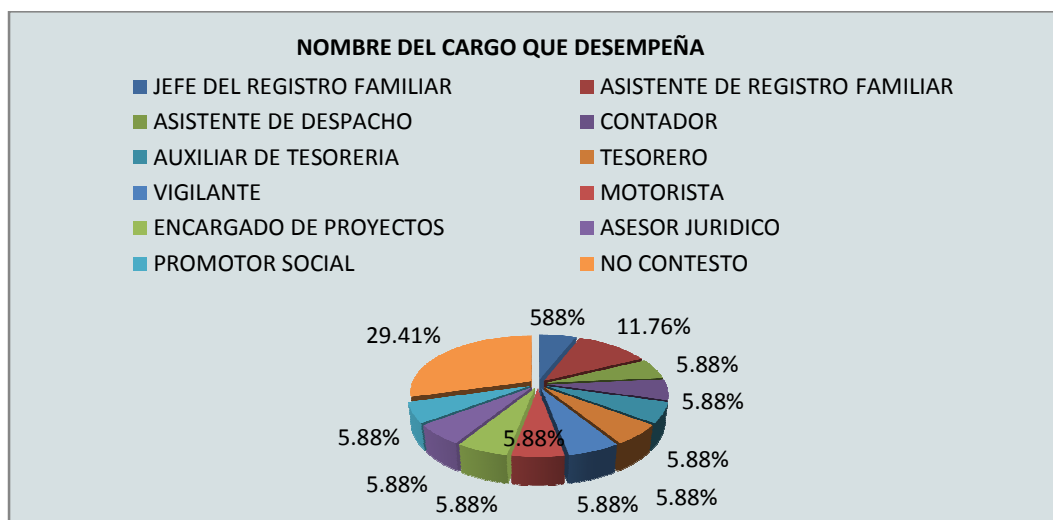


Figura 2: Pregunta 2 de la encuesta

Comentario:

El gráfico 2 muestra la tendencia de los cargos funcionales desempeñados por los encuestados, siendo los más representativos, asistente del registro familiar con un 11.76%, no contestó el 29.41% y los otros puestos administrativos con un mínimo porcentaje del 5.88%.

Pregunta N° 3:

a. Tiempo de Trabajo en la Institución

Objetivo: Conocer el tiempo de labor que el empleado ha prestado a la institución.

TIEMPO DE TRABAJO EN LA ALCALDÍA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
18 AÑOS	1	5,88%
11 AÑOS	1	5,88%
10 MESES	3	17,65%
9 MESES	8	47,06%
NO CONTESTO	4	23,53%
TOTAL	17	100,00%



Figura 3: Pregunta 3 de la encuesta

Comentario:

Del total de personas encuestadas un porcentaje significativo del 47.06% expresaron que se encuentran laborando en la institución desde el cambio de gobierno municipal el primero de mayo del año 2012, un 23.53% no respondió la interrogante, mientras que un 17.65% tiene 10 meses de

pertenecer a la institución. Un porcentaje minoritario presta sus servicios desde hace más de 10 años en la alcaldía municipal de Cuisnahuat.

Pregunta N° 3:

b. Tiempo en el Departamento

Objetivo: Conocer el tiempo de labor del empleado en el Departamento.

TIEMPO DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
17 AÑOS	1	5,88%
11 AÑOS	1	5,88%
10 MESES	3	17,65%
9 MESES	8	47,06%
NO CONTESTO	4	23,53%
TOTAL	17	100,00%

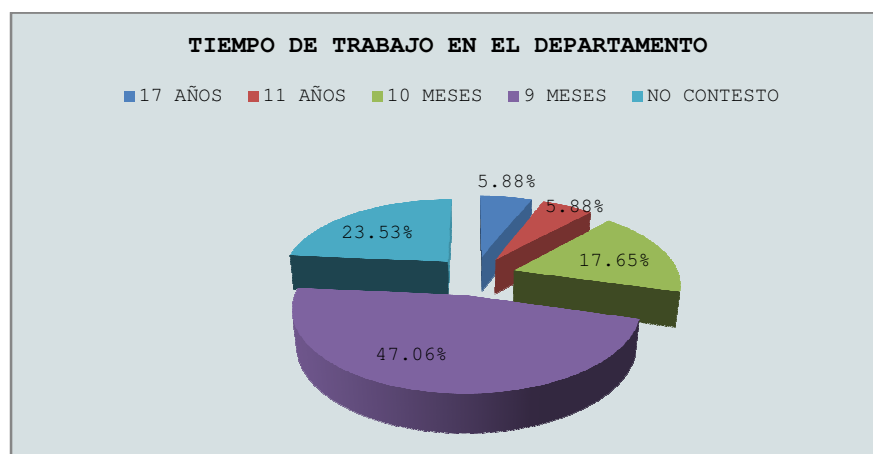


Figura 4: Pregunta 3 de la encuesta

Comentario:

El gráfico muestra que un 47.06% de los empleados, ha laborado para el departamento actual desde el inicio de sus labores en la institución. Un 17.65% por más de 10 meses y un 5.88% por más de 11 años. Así mismo, existe un porcentaje de 23.53% de empleados que no dieron respuesta a la interrogante.

Pregunta N° 3:

c. Tiempo en el cargo

Objetivo: Conocer el tiempo que el empleado tiene desempeñándose en su cargo actual.

TIEMPO DE TRABAJO EN EL CARGO	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
17 AÑOS	1	5,88%
10 AÑOS	1	5,88%
10 MESES	3	17,65%
9 MESES	8	47,06%
NO CONTESTO	4	23,53%
TOTAL	17	100,00%

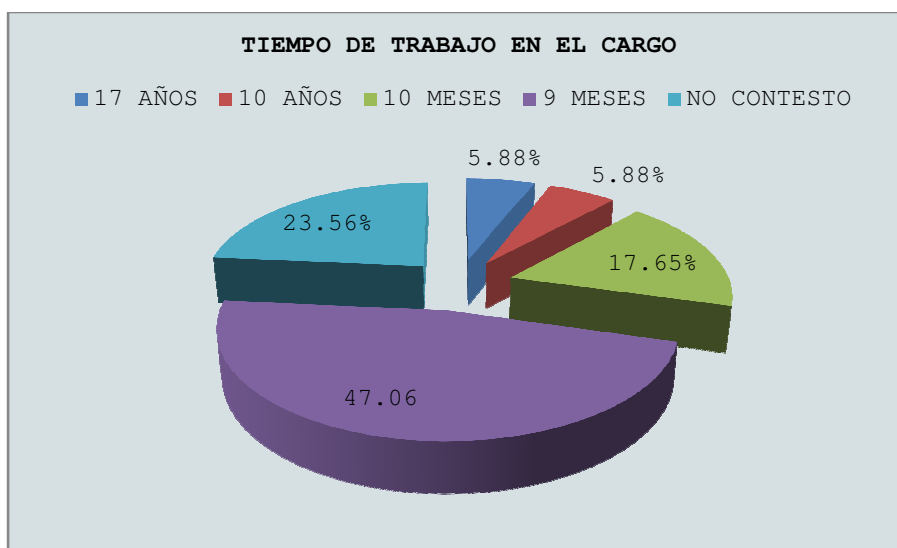


Figura 5: Pregunta 3 de la encuesta

Comentario:

En condiciones similares que en la figura N° 4, la representatividad de los resultados se muestran en un porcentaje de empleados del 47.06% que tienen 9 meses de desempeñarse en su cargo actual. Un 17.65% tiene 10 meses de trabajar en ese puesto, mientras que un 5.88% más de 10 años. De igual forma se refleja un porcentaje de 23.53% un grupo de personas que no brindó respuesta a la interrogante posiblemente no entendieron solo marcaron con una x.

Pregunta N° 4: Sexo

Objetivo: Identificar el género representativo, de los empleados dentro de la Alcaldía de Cuisnahuat.

SEXO	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
MASCULINO	11	64,71%
FEMENINO	6	35,29%
TOTAL	17	100,00%

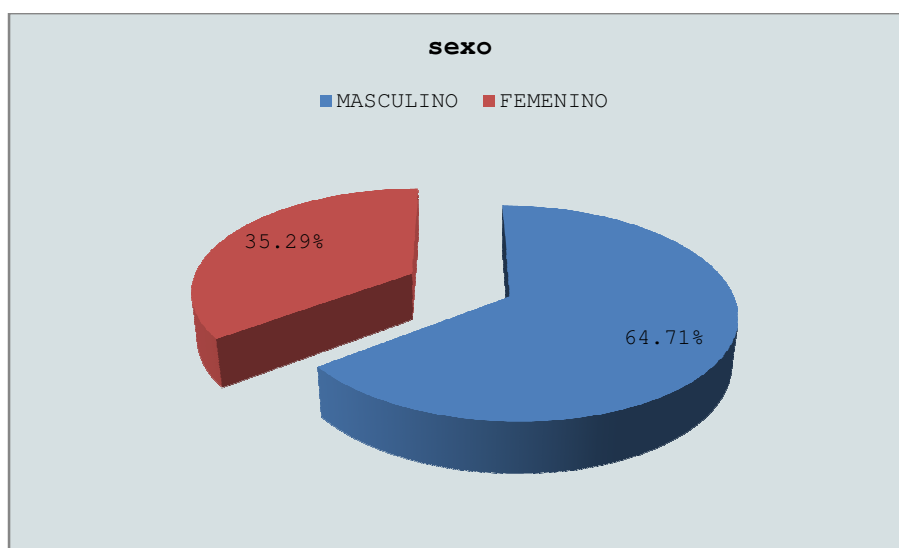


Figura 6: Pregunta 4 de la encuesta

Comentario:

Del total de encuestas realizadas se determinó que en la alcaldía municipal de Cuisnahuat, en su mayoría está conformada por personal masculino con un nivel de representatividad del 64.71% sobre el 35.29% de personal de género femenino.

Pregunta N° 5: Nivel de Estudios

Objetivo: Conocer el nivel académico cursado por los empleados, con el propósito de diseñar una herramienta adecuada y útil para todos los colaboradores.

NIVEL DE ESTUDIOS	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
UNIVERSITARIO	4	23,53%
TECNICO	2	11,76%
OTROS ESPECIFIQUE	9	52,94%
NO CONTESTO	2	11,76%
TOTAL	17	100,00%

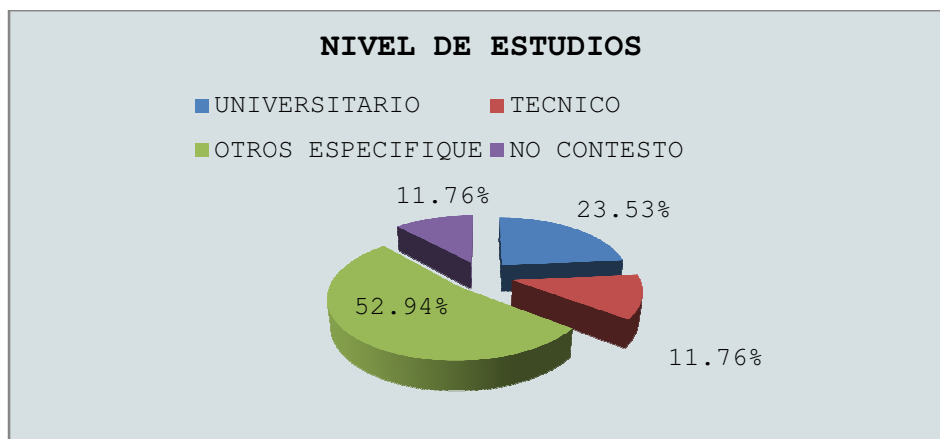


Figura 7: Pregunta 5 de la encuesta

Comentario:

Un porcentaje representado por el 52.94% de colaboradores de la alcaldía en las diferentes áreas funcionales poseen otros tipos de estudios que en su mayoría no superan el bachillerato en sus diferentes modalidades. Entre estos pueden además mencionarse los estudios de tercer ciclo.

Un nivel de 23.53% se encuentra o ha cursado estudios universitarios, mientras que un 11.76% posee un nivel técnico. Es importante considerar además, la tendencia de muchas personas a no brindar la información relacionada a su nivel académico.

Pregunta N° 6: Recibió de parte de las autoridades de la administración actual algún tipo de información sobre el plan estratégico general de la alcaldía?

Objetivo: Determinar la existencia y divulgación de un plan estratégico general en la alcaldía de Cuisnahuat.

ALTERNATIVA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	3	17,65%
NO	14	82,35%
TOTAL	17	100,00%



Figura 8: Pregunta 6 de la encuesta

Comentario:

Del total de empleados encuestados, el 82.35% coinciden en no haber recibido ningún tipo de información sobre plan estratégico en el tiempo de estar laborando para la alcaldía. Es importante denotar además, que un porcentaje no muy representativo del 17.65% de estas personas expresaron haber recibido algún tipo de información.

Pregunta N° 7: Si su respuesta anterior es negativa, considera necesario un plan estratégico general en la alcaldía?

Objetivo: Determinar si los empleados que no recibieron información sobre plan estratégico, consideran necesario un plan para la alcaldía.

ALTERNATIVA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	14	82,35%
NO	0	0,00%
NO CONTESTÓ	3	17,65%
TOTAL	17	100,00%

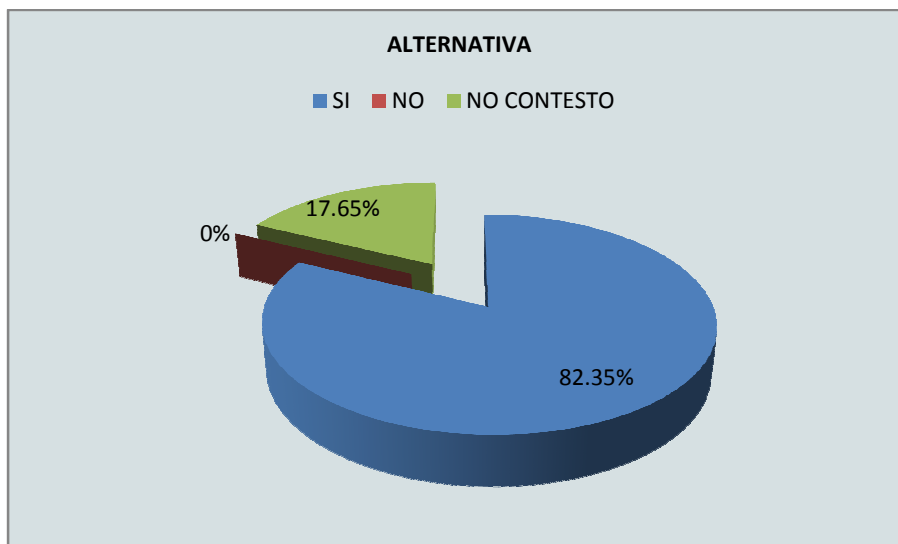


Figura 9: Pregunta 7 de la encuesta

Comentario:

El 82.35% del total de empleados encuestados, afirma que es necesario un plan estratégico general en la alcaldía para un mejor desempeño en su puesto de trabajo, lo cual representa un desafío para la institución por contribuir con el desarrollo de acuerdo a las necesidades actuales de la alcaldía. Sin embargo, la relevancia se ve reducida al mínimo por la poca representatividad dentro de los empleados que prefirieron no dar su opinión en un 17.65%.

Pregunta N° 8: Ordene de acuerdo a su criterio los problemas que considera enfrenta el personal administrativo de la alcaldía para la ejecución de sus funciones?

Objetivo: Calificar cada una de las variables y su nivel de incidencia en la ejecución de sus funciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE COMUNICACIÓN	8	19,05%
FALTA DE ORGANIZACIÓN	7	16,67%
DESCONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	6	14,29%
FALTA DE PLANES O PROGRAMAS DE DESARROLLO	6	14,29%
FALTA DE CAPACITACIÓN	7	16,67%
FALTA DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS	4	9,52%
FALTA DE PRIORIZACIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES	4	9,52%
OTROS (MENCIONE) :	0	0,00%

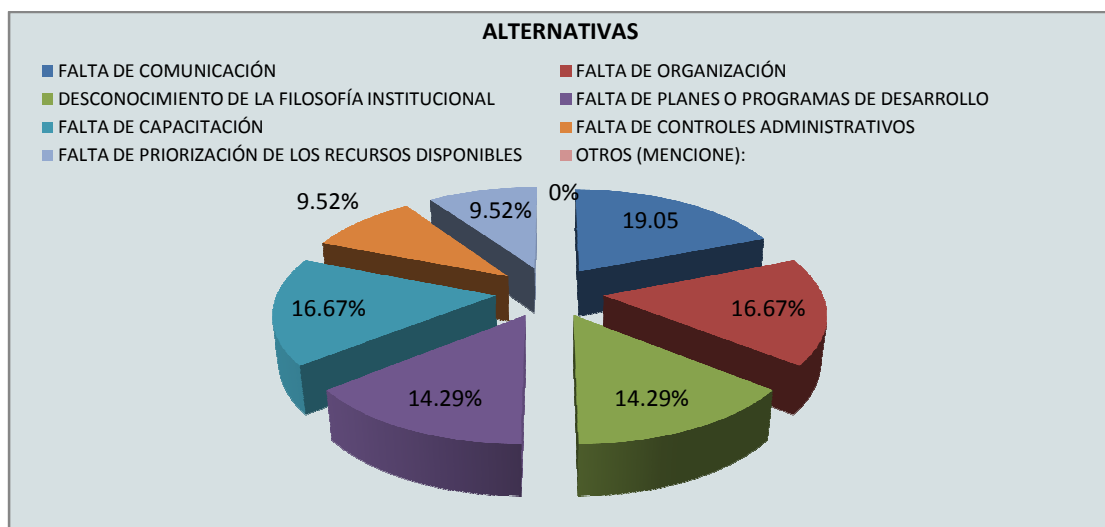


Figura 10: Pregunt 8 de la encuesta

Comentario:

El total de personas encuestadas ordenaron por grado de importancia los factores problemáticos que consideran enfrentan los empleados para la ejecución de sus funciones, de los cuales se han retomado para ser analizados. Un 19.05% considera que la falta de comunicación, también son factores determinantes con un

porcentaje igual del 16.67%, la falta de capacitación o el desconocimiento de cómo desempeñar su trabajo es la principal problemática enfrentada, así como también la falta de organización. Un 14.29% expresó que no conocer la misión, visión, valores y toda la filosofía institucional tiene gran incidencia para el deficiente desempeño, además un porcentaje igual manifestó que la falta de planes o programas de desarrollo. Un mínimo porcentaje del 9.52% lo atribuyó a la falta de priorización de los recursos disponibles y respectivamente un 9.52% considera además la falta de controles administrativos.

Pregunta N° 9: Considera que actualmente existe la necesidad de un mayor presupuesto para el desarrollo de las funciones administrativas de la alcaldía?

Objetivo: Identificar las necesidades existentes en la alcaldía, relacionadas al presupuesto.

ALTERNATIVA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	12	70,59%
NO	5	29,41%
TOTAL	17	100,00%



Figura 11: Pregunta 9 de la encuesta

Comentario:

Un porcentaje representativo del 70.59% de los empleados encuestados, consideran indispensable un mayor presupuesto para poder suplir las necesidades actuales de la alcaldía como equipo, proyectos sociales que la alcaldía no alcanza a cubrir

entre otros, mientras que hay opiniones que el presupuesto está mal distribuido. Por otro lado, Un 29.41% afirma que el presupuesto es adecuado.

Pregunta N° 10: ¿Sabe usted, si existe en la Alcaldía un Plan Estratégico General que contenga sus generalidades sobre misión, visión, valores, estructura organizativa, base legal, entre otros, que oriente hacia donde se dirigen sus funciones?

Objetivo: Conocer si la Alcaldía, cuenta con un plan estratégico que indique la orientación al empleado en el puesto de trabajo y a la institución.

ALTERNATIVA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	3	17,65%
NO	14	82,35%
TOTAL	17	100,00%



Figura 12: Pregunta 10 de la encuesta

Comentario:

El 82.35% de las personas encuestadas, manifestaron no tener conocimiento de la existencia de un plan estratégico que proporcione orientación y que sirva de herramienta al puesto de trabajo. Un 17.65% mencionó de la existencia de un plan pero no supieron contestar sobre los contenidos, por lo cual es interpretado como poco relevante al empleado o desconocimiento al respecto.

Pregunta N° 11: En su opinión, qué debería hacer la alcaldía para contribuir al desarrollo local de Cuisnahuat?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que los empleados atribuyen al desarrollo local.

OPINIONES PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
LA ALCALDIA DEBERIA TENER MAS RECURSOS	2	11,76%
CONSIDERAN QUE EL CONCEJO DEBERIA ENFOCARSE MAS EN EL BIENESTAR DEL PUEBLO QUE EN ELLOS	1	5,88%
UN PLAN ESTRATEGICO GENERAL	4	23,53%
GESTIONAR AYUDA INTERNACIONAL	1	5,88%
LLEVAR PROGRAMAS PARA LA JUVENTUD BECAS, ERRADICAR EL VICIO DEL ALCOHOL CON PROGRAMAS DE REABILITACION Y VELAR PARA QUE LA EDUCACION EN LA ESCUELA SEA DE CALIDAD.	2	11,76%
INSENTIVAR LA AGRICULTURA Y LA EDUCACION	3	17,65%
DAR OPORTUNIDAD DE PARTICIPACION	1	5,88%
NO CONTESTÓ	3	17,65%
TOTAL	17	100,00%



Figura 13: Pregunta 11 de la encuesta

Comentario:

El 23.53% de los encuestados, denotan la necesidad que existe en la Institución, sobre el diseño de un plan estratégico, lo que se considera como un avance significativo al mostrar una actitud abierta y de mucho de interés en el desarrollo local. Un 17.65% consideran que incentivar la agricultura y la educación, son vitales para el desarrollo de Cuisnahuat. Por otra parte un 11.76% considera necesario programas para la juventud, becas y un mejor presupuesto.

Pregunta N° 12: ¿Considera que la aplicación de un Plan estratégico General que fortalezca el desarrollo local, contribuirá para que las funciones se desempeñen de forma más eficiente?

Objetivo: Determinar el nivel de importancia que los empleados asignan a un plan estratégico general y la utilidad que su elaboración puede ocasionar.

ALTERNATIVA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	15	88,24%
NO	2	11,76%
TOTAL	17	100,00%



Figura 14: Pregunta 12 de la encuesta

Comentario:

Como se observa en el gráfico, un 88.24% de empleados afirman que el diseño de un plan estratégico general en el que se incluyan temas como misión, visión, valores, etc., y factores propios del plan estratégico, será de gran beneficio para el desempeño eficiente de sus funciones. Un porcentaje mínimo de 11.76% expresan que la elaboración de este manual no tendría ninguna relevancia.

Pregunta N° 13: ¿Si su respuesta anterior es negativa, de qué manera considera que el plan estratégico contribuye al desarrollo local?

Objetivo: Identificar otros factores que pueden contribuir al desarrollo local.

OPINIONES SOBRE PLAN ESTRATEGICO	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SIRVE COMO GUIA PARA HACER MEJOR EL TRABAJO	1	5,88%
PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LA POBLACION	1	5,88%
NO CONTESTÓ	15	88,24%
TOTAL	17	100,00%

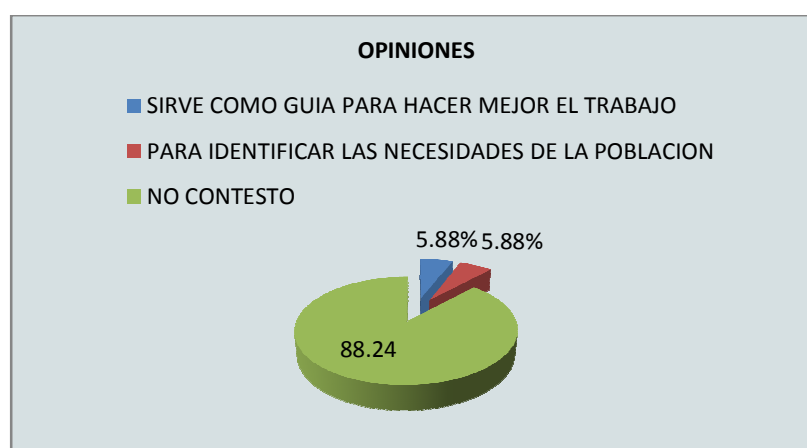


Figura 15: Pregunta 13 de la encuesta

Comentario:

A nivel interno la alcaldía de Cuisnahuat, identifica el grado de importancia asignado al plan estratégico en general, en un 5.88%, consideran que sirve de guía e identifica las necesidades. Continuando respectivamente con los empleados que no dieron su opinión al respecto con un 88.24%, Porque Esta pregunta se deriva de la pregunta doce si su respuesta era negativa pero como es positiva no era necesario contestar.

Pregunta N° 14: Indique qué aspectos considera debe incluir el Plan Estratégico General para que éste sea efectivo en la gestión administrativa actual?

Objetivo: Conocer la incidencia que tendrá los factores a incluir en el plan estratégico general.

ASPECTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FILOSOFIA INSTITUCIONAL	9	23,08%
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	9	23,08%
CAPACITACION Y DESARROLLO	9	23.08%
POLITICA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6	15,38%
POLITICAS Y NORMAS GENERALES	5	12,82%
OTROS ESPECIFIQUE	1	2,56%

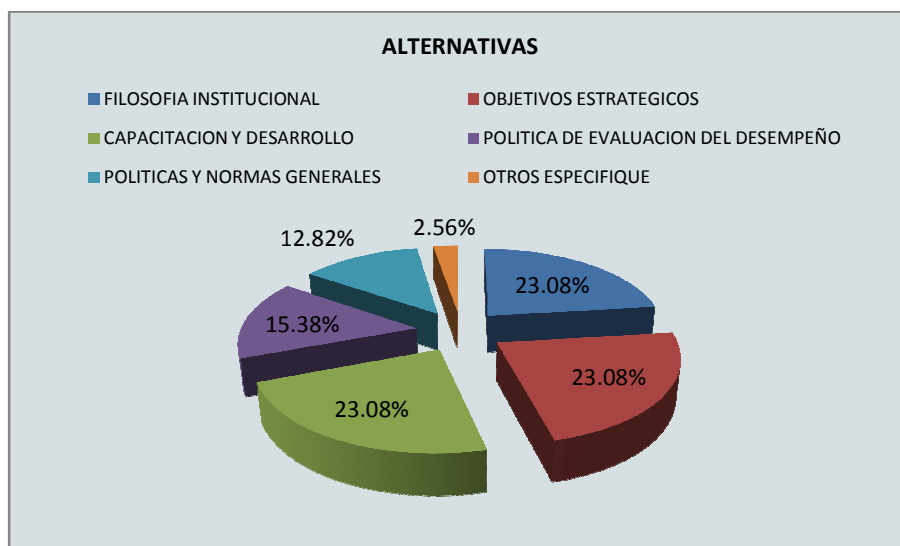


Figura 16: Pregunta 14 de la encuesta

Comentario:

El 23.08% de los encuestados afirman que el hecho que sean incluidos en el diseño del plan estratégico general, aspectos como, objetivos estratégicos, filosofía institucional, capacitación y desarrollo, contribuirá a la efectividad en el desempeño de la gestión administrativa actual. Un 15.38% expresó que es importante tomar en cuenta una política de evaluación del desempeño, por otra parte un 12.82% considera necesario incluir las políticas y normas generales, mientras que solo un mínimo porcentaje del 2.56% opinó que otros aspectos.

Pregunta N° 15: Indique a qué áreas de desarrollo en el municipio debe enfocar los Proyectos la alcaldía en su Plan Estratégico General para que éste sea efectivo en la gestión administrativa actual?

Objetivo: Identificar las áreas de interés de los colaboradores de la alcaldía, por contenidos específicos que proporcionen insumo para el diseño de un plan estratégico.

ÁREAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EDUCACION	9	23,68%
VIVIENDA	7	18,42%
SEGURIDAD	6	15,79%
SALUD	6	15,79%
TURISMO	5	13,16%
APOYO ALA MICROEMPRESA	3	7,89%
OTROS ESPECIFIQUE	2	5.26%

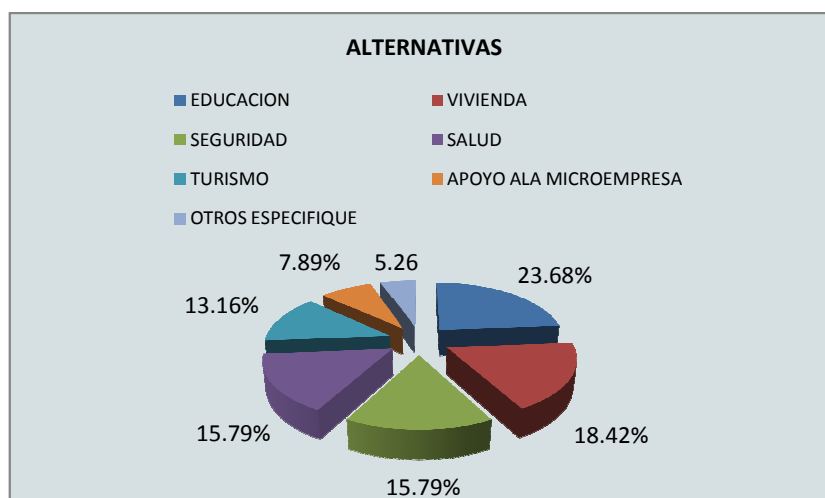


Figura 17: Pregunta 15 de la encuesta

Comentario:

El 23.68% considera que para que la gestión administrativa actual sea efectiva debe enfocar los proyectos a la educación, mientras que un 18.42% opina que al área de vivienda, por otra parte en porcentajes iguales al 15.79% afirman que se deben enfocar los proyectos a seguridad y salud, además en un porcentaje menor al 13.16% consideran otros factores como turismo, apoyo al microempresa, agricultura y caminos.

Pregunta N° 16: Considera usted que mantener los programas de desarrollo social a través de la alcaldía, pueden hacer autosostenible la economía de la Ciudad?

Objetivo: Identificar las opiniones sobre los programas de desarrollo.

ALTERNATIVA	N. DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
SI	9	52,94%
NO	5	29,41%
NO CONTESTÓ	3	17,65%
TOTAL	17	100,00%

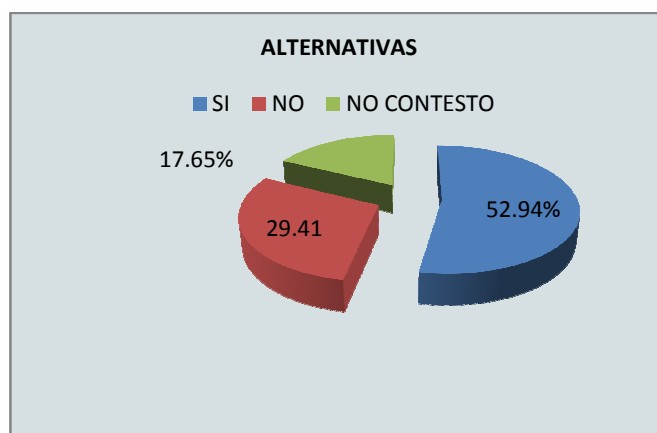


Figura 18: Pregunta 16 de la encuesta

Comentario:

Se observa claramente que el 52.94% de los encuestados consideran que mantener a través de la alcaldía los programas sociales hacen autosostenible la economía de la Cuisnahuat, por otra parte un 29.41% opina que no es favorable para la alcaldía, mientras que un 17.65% prefirió no dar su opinión al respecto.

Pregunta Nº 17: ¿Cuáles de los siguientes Factores creé usted que Afectan directamente la ejecución de las actividades normales de la alcaldía?

Objetivo: Verificar cuáles factores afectan directamente la ejecución de las actividades normales de la alcaldía.

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE PERSONAL	2	4,55%
RECURSOS FINANCIEROS	14	31,82%
TECURSOS TECNOLOGICOS	16	45,45%
OTROS ESPECIFIQUE	4	18,18%

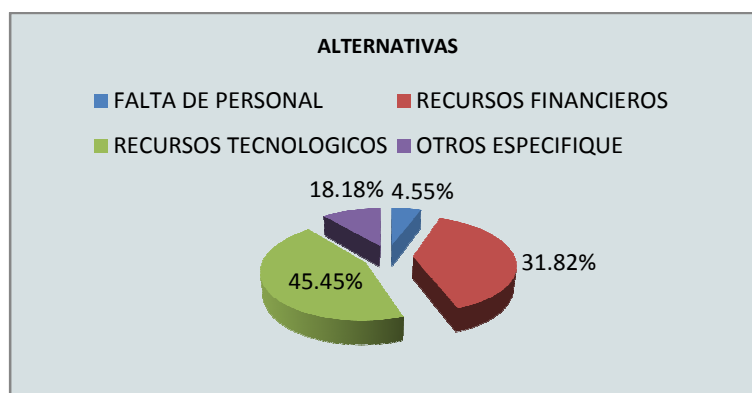


Figura 19: Pregunta 17 de la encuesta

Comentario:

Se observa que el 45.45% de los empleados de la alcaldía consideran un factor determinante los recursos tecnológicos como un factor que les afecta para la ejecución de sus funciones normales, por otro lado un 31.82% afirma que los recursos financieros, un 18.18 % lo atribuye a otros factores como personal capacitado, falta de comunicación y falta de controles administrativos, además un porcentaje mínimo del 4.55% mencionó la falta de personal.

Pregunta N° 18: ¿Cuáles de los siguientes Factores creé usted que Afectan directamente al municipio de Cuisnahuat para su desarrollo local?

Objetivo: Identificar cuáles factores afectan directamente el desarrollo de Cuisnahuat.

FACTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EDUCACIÓN	14	29.17%
VIVIENDA	8	16,67%
SEGURIDAD	4	8,33%
SALUD	5	10,42%
TURISMO	5	10,42%
COMERCIO	7	14,58%
OTROS ESPECÍFICOS	5	10,42%
TOTAL		100.00%

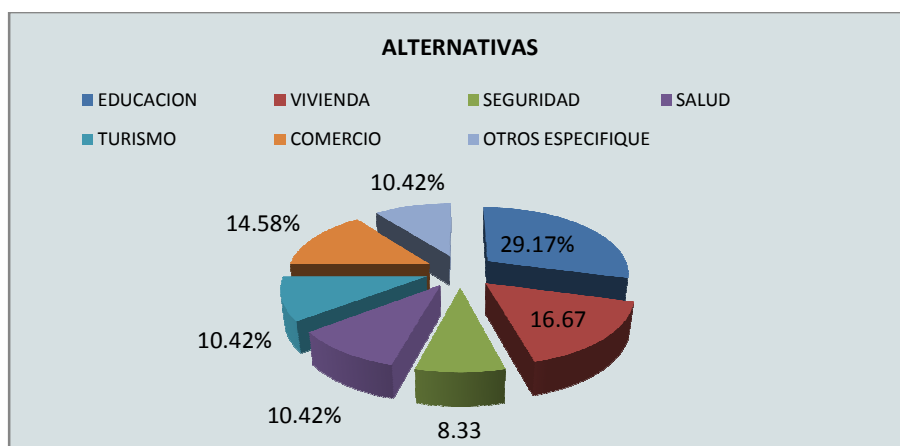


Figura 20: Pregunta 18 de la encuesta

Comentario:

El 29.17% de los encuestados considera uno de los factores que afectan a Cuisnahuat en su desarrollo es la educación, también afecta el factor vivienda, por otra parte otras personas opinan que el comercio en un 14.58%, sin dejar de lado la salud en un 10.42%, así como también se le atribuye a otros factores en un porcentaje igual al 10.42% tales como, alcoholismo, desempleo y caminos.

ANEXO 2.2**3. RESULTADO DE LA ENTREVISTA.**

Con el fin de conocer las percepciones, opiniones y recomendaciones sobre el plan estratégico general, se utilizó el método de la entrevista, herramienta diseñada con una serie de preguntas abiertas (Anexo 2: Guía de entrevista) las cuales fueron adaptadas y extendidas en muchos casos de acuerdo al enfoque del entrevistado. En este caso la alcaldesa de Cuisnahuat.

• PERCEPCIONES SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO GENERAL

La entrevistada es consciente de las deficiencias inherentes al desempeño de las funciones y la necesidad de un plan estratégico en la alcaldía. Considera que se generarán cambios sustanciales, con el propósito de minimizar el tiempo de adaptación de los empleados a su puesto de trabajo y a la institución, cuando hay cambios de gobierno municipal, contribuyendo de esa forma a lograr la eficiencia organizacional.

La alcaldesa expresó que al personal de nuevo ingreso en la toma de posesión de la alcaldía el primero de mayo de 2012, fue difícil comenzar sus funciones por el estado en que se encontraba la alcaldía, lo cual es perjudicial para el desarrollo de las funciones normales de la alcaldía.

Se valora la necesidad de un plan estratégico general que oriente las funciones a desarrollar y sirva como guía en el desempeño de sus actividades, tener claro hacia donde se dirige, se informe sobre el seguimiento de programas y poder cumplir satisfactoriamente con las obligaciones que demanda la institución.

- **OPINION SOBRE NORMATIVAS VIGENTES EN LA ALCALDIA**

Es importante conocer la normativa vigente y sirven como herramientas de trabajo mencionó la alcaldesa que su principal herramienta normativa es el código municipal que se apoya bastante en él ya que le da las directrices a seguir para efectos administrativos, sin embargo expresan que por el tiempo que llevan realizando sus funciones se le dificulta desempeñarlas, y se ven en la necesidad de recurrir a otro tipo de apoyo.

- **OPINION SOBRE TIPO DE DOCUMENTOS QUE UTILIZA COMO GUÍA EN LA ALCALDIA**

Explicó la entrevistada que solo contaba con un presupuesto general para el año de una paginita y un plan de gobierno municipal que es en realidad un flayer de campaña, como se puede observar está bastante limitada en cuanto a herramientas de trabajo documentales y se necesita con urgencia un apoyo administrativo.

- **OPINION SOBRE SITUACION ACTUAL DE LA ALCALDIA**

Mencionó que la situación actual de la alcaldía es estable pero que hay mucho por hacer y que no se alcanza a terminar de

visualizar todo lo que se quiere en una gestión administrativa por el tiempo y recursos disponibles, también porque las demandas del pueblo son muchas. Agregó que la política es una amenaza a la efectividad de las funciones ya que obstaculiza los procesos en cuanto a agilidad de trámites, por otra parte manifestó que se están subsidiando algunos servicios como el agua potable y que necesita extender esos servicios para comenzar a recaudar fondos.

ANEXO 3

**PRESUPUESTO ACTUAL DE LA
ALCALDÍA AÑO 2013**

ANEXO 3 PRESUPUESTO

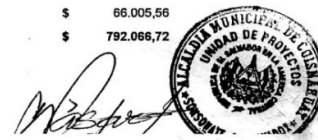
ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT, DEPARTAMENTO DE SONSONATE.
PRESUPUESTO ANUAL DE INVERSION 2013

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO
1	REPARACION Y MANTENIMIENTO RUTINARIO DE CAMINOS VECINALES DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT	\$ 45,000.00
2	RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y DISPOSICION FINAL DE DESECHOS SOLIDOS DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 24,000.00
3	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS MUNICIPALES.	\$ 6,000.00
4	FOMENTO A LA CULTURA Y LA EDUCACION, APOYO A INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DE SALUD, SEGURIDAD Y RELIGIOSAS DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 16,000.00
5	FOMENTO AL DEPORTE, JUVENTUD Y NIÑEZ DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 15,000.00
6	CONTRIBUCION A ADESCOS, FAMILIAS DE EXTREMA POBREZA, Y POBLACION AFECTADA POR DESASTRES NATURALES DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT	\$ 12,500.00
7	MANTENIMIENTO Y AMPLIACION DE LA RED DE AGUA POTABLE Y DEL EQUIPO DE BOMBEO DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 30,000.00
8	PROGRAMA DE SEGURIDAD PREVENTIVA EN PLAZAS Y SITIOS PUBLICOS (CAM) DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 16,000.00
9	REPARACION Y MANTENIMIENTO DE ALUMBRADO PUBLICO DEL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 2,000.00
10	CAMPANAS DE LIMPIEZA Y FUMIGACION CONTRA LA PROLIFERACION DEL DENGUE EN EL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 2,500.00
11	ADQUISICION DE MOBILIARIO Y EQUIPO INFORMATICO PARA LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT.	\$ 8,000.00
12	CYBER CAFÉ MUNICIPAL	\$ 8,000.00
13	PROGRAMA DE RECICLAJE E IMPLEMENTACION DE PLANTAS DE COMPOSTAJE, EN EL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT	\$ 8,000.00
14	CELEBRACION DE FIESTAS PATRONALES EN EL MUNICIPIO DE CUISNAHUAT.	\$ 30,000.00
PROYECTOS PERMANENTES		\$ 223,000.00

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO
15	DRAGADO Y CONSTRUCCION DE GAVIONES EN RIO APANCOYO	\$ 10,792.00
16	MEJORAMIENTO DE CANCHA DE FUTBOL CASERIO EL SITIO	\$ 21,800.00
17	REPARACION DE CENTRO ESCOLAR QUEBRADA SECA	\$ 6,720.00
18	EMPEDRADO FRAGUADO PASAJE LOS CONCE	\$ 16,500.00
19	REPARACION DE PASARELA SOBRE RIO TAZULÁ	\$ 7,500.00
20	REPARACION DE CASA COMUNAL CASERIO EL PALMAR	\$ 7,632.00
21	EMPEDRADO FRAGUADO DE CAMINO VECINAL Y MURO DE RETENCION, CASERIO EL PALMARCITO	\$ 35,000.00
22	REPARACION DE PASARELA SOBRE RIO PULULUYA CASERIO EL TULAR	\$ 7,500.00
23	EMPEDRADO FRAGUADO DE PASAJE LOS ROSALES	\$ 16,500.00
24	MEJORAMIENTO DE CANCHA DE FUTBOL CASERIO LOS MONTES	\$ 20,000.00
25	REPARACION DE TAPADERA DE PILA, BARRIO EL CALVARIO	\$ 4,000.00
26	COLOCACION DE TUBERIA DE AGUAS LLUVIAS EN BARRIO VERACRUZ	\$ 16,700.00
27	EMPEDRADO FRAGUADO DE CAMINO VECINAL EN CASERIO LAS MARIAS	\$ 16,500.00
28	REPARACION DE PASARELA SOBRE RIO LA MONTAÑONA	\$ 7,500.00
29	EMPEDRADO FRAGUADO CALLE PRINCIPAL CASERIO LOS CLARAS	\$ 16,500.00
30	CONSTRUCCION DE PASAJE LOS SANTOS, BARRIO SAN FRANCISCO	\$ 11,500.00
31	MEJORAMIENTO DE CANCHA DE FUTBOL CASERIO COQUIAMITA	\$ 21,800.00
32	CONSTRUCCION DE CASA COMUNAL CASERIO LOS PINTINES	\$ 20,000.00
	PROYECTOS POR CONTRATO	\$ 75,459.62
	ADQUISICION DE TERRENO	\$ 50,000.00
	AMORTIZACION POR PRESTAMO	\$ 139,559.76
	PRE INVERSION	\$ 39,603.34
TOTAL		\$ 569,066.72
TOTAL DE INVERSION		\$ 792,066.72

ASIGNACION MENSUAL DE FODES 2013
ASIGNACION ANUAL DE FODES 2013

\$ 66,005.56
\$ 792,066.72



ANEXO 4

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUISNAHUAT**

UNIDAD/DPTO.----- ÁREA/SERV.-----
 EVALUADO-----
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----
 EVALUADOR-----
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo: 1---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.

Bajo: 2-Inferior al promedio.-Rendimiento laboral regular.

Moderado : 3---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.

Alto: 4---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.

Muy Alto : 5---Superior.-Rendimiento laboral excelente.

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						

Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
OTROS PUNTOS QUE SE CONSIDEREN IMPORTANTES DE ACUERDO AL PUESTO A EVALUAR						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Jefe de Unidad Administrativa O Encargado de evaluación)	Comentarios
Firma del ratificador (Director de la Oficina de Administración)	Comentarios

ANEXO 5

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Nombre el tema relacionado con la tarea y/o función que denote debilidad en materia de conocimientos, habilidades o actitudes que considere necesarios para tener un mejor desempeño).	PROFUNDIDAD			IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD		
	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO	ALTA	MEDIA	BAJA
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
5.						

Nombre de archivo: Tesis Completa Cuisnahuat para empastar 11082013 DDD
Directorio: C:\Users\Jonathan\Documents\YAMILET
Plantilla: C:\Users\Jonathan\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\Normal.
dotm
Título:
Asunto:
Autor: Yamilet
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 11/08/2013 11:49:00 a.m.
Cambio número: 23
Guardado el: 11/08/2013 12:22:00 p.m.
Guardado por: Jonathan
Tiempo de edición: 43 minutos
Impreso el: 11/08/2013 12:23:00 p.m.
Última impresión completa
Número de páginas: 160
Número de palabras: 26,547 (aprox.)
Número de caracteres: 146,013 (aprox.)